

Tratado para radicales

Manual para revolucionarios pragmáticos

Saul Alinsky

traficantes de sueños

útiles

traficantes de sueños

Traficantes de Sueños no es una casa editorial, ni siquiera una editorial independiente que contempla la publicación de una colección variable de textos críticos. Es, por el contrario, un proyecto, en el sentido estricto de «apuesta», que se dirige a cartografiar las líneas constituyentes de otras formas de vida. La construcción teórica y práctica de la caja de herramientas que, con palabras propias, puede componer el ciclo de luchas de las próximas décadas.

Omnia sunt communia!

útiles 13

Útiles es un tren en marcha que anima la discusión en el seno de los movimientos sociales. Alienta la creación de nuevos terrenos de conflicto en el trabajo precario y en el trabajo de los migrantes, estimula la autorreflexión de los grupos feministas, de las asociaciones locales y de los proyectos de comunicación social, incita a la apertura de nuevos campos de batalla en una frontera digital todavía abierta.

Útiles recoge materiales de encuesta y de investigación. Se propone como un proyecto editorial autoproducido por los movimientos sociales. Trata de poner a disposición del «común» saberes y conocimientos generados en el centro de las dinámicas de explotación y dominio y desde las prácticas de autoorganización. Conocimientos que quieren ser las herramientas de futuras prácticas de libertad.

Edición original: *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*,
Nueva York, Random House, 1971

1ª edición: 1000 ejemplares
Junio de 2012
Título:
Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos
Autor
Saul Alinsky
Traductora:
Marta Álvarez Sáez
Maquetación y diseño de cubierta:
Traficantes de Sueños
taller@traficantes.net
Edición:
Traficantes de Sueños
C/ Embajadores 35, local 6
28012 Madrid
Tlf: 915320928
e-mail:editorial@traficantes.net
Impresión:
Gráficas Lizarra
Carretera Tafalla, Km. 1
31292 Villatuerta
Tlf: 9480556410
ISBN 13: 978-84-96453-71-5
Depósito legal: M-1829-2012

Tratado para radicales

Manual para revolucionarios pragmáticos

Saul Alinsky

Traductora:
Marta Álvarez Sáez

traficantes de sueños
útiles

Índice

Introducción.

Community organizing: el legado de Alinsky en la cultura política estadounidense

Saul Alinsky nació en Chicago en 1909, en una familia de padres inmigrantes rusos. Comparada con San Francisco o Nueva York, esta ciudad parece haber quedado fuera de la vorágine del activismo político de EEUU. Sin embargo, Chicago fue cuna de un movimiento de base que ha influido enormemente en la cultura política de todo el país: el *community organizing*, la organización de comunidades.

Tras estudiar arqueología y trabajar a tiempo parcial en el sindicato CIO, Alinsky fue contratado como criminólogo. En 1938 se le encargó investigar las causas de la delincuencia juvenil en uno de los barrios de mayor tensión de Chicago, Back of the Yards. Se hizo miembro de la mafia de Al Capone y de esta experiencia concluyó que el comportamiento criminal era consecuencia de la pobreza y de la falta de poder. Back of the Yards era una inmensa zona de chabolas, a la sombra de uno de los complejos industriales más grandes del mundo: los grandes mataderos y procesadores de carne de Chicago. Sus habitantes no tenían recursos, eran trabajadores precarios o carecían de empleo.

Alinsky imaginó una organización de organizaciones compuesta por todos los sectores de la comunidad —grupos de jóvenes, pequeños comercios, sindicatos, grupos étnicos e iglesias. Y así fue: se alió con sindicalistas, curas y líderes inmigrantes para organizar una gran reunión. Este evento resultó muy innovador: fue la primera vez que se convocaba a

una comunidad entera y ésta se comprometía a organizarse reuniendo a sindicatos, vecinos e iglesias. Se formó así una sola plataforma que realizó piquetes, boicots, huelgas y acciones creativas con mucho éxito.

En 1946 recogió estas experiencias en el *best-seller Reveille for Radicals*, un manifiesto que llamaba a los pobres a recuperar la democracia estadounidense. Tanto este libro como *Tratado para radicales* (1971) han viajado por campus, iglesias y organizaciones de base, además de aparecer en biografías como las de César Chávez, Hillary Clinton u Obama (y hasta en las filas del Partido Republicano), haciendo cada uno su particular reapropiacion de las ideas de Alinsky sobre el poder y el cambio social. De este modo, por ejemplo, el sindicato SEIU utiliza las tácticas de Alinsky para organizar a trabajadores del sector servicios, a la vez que el *Tea Party*, abanderado de la extrema derecha en EEUU, usa *Tratado para radicales* para formar a sus miembros.

La Industrial Areas Foundation

En 1940 Alinsky fundó la primera red nacional de formación en organización comunitaria, la Industrial Areas Foundation. Esta fundación todavía sigue activa con un amplio cuadro de profesionales, con base en Chicago y sedes en todo EEUU (además de algunas oficinas en Canadá, Reino Unido, Australia y Alemania). Las ideas de Alinsky sobre cómo hacer política se recogen en los objetivos de la IAF:

> Los líderes y organizadores de la Industrial Areas Foundation (IAF) constituyen organizaciones cuyo propósito primordial es el poder —la capacidad y la habilidad de actuar— y cuyo objetivo es alcanzar el cambio social […] A pesar de no tener una ideología determinada y no pertenecer a ningún partido político, IAF se enorgullece de tomar pública y persistentemente un papel activo en la vida política. Construye sus bases políticas dentro del rico y complejo Tercer Sector de la sociedad, sector constituido por instituciones voluntarias que incluyen congregaciones religiosas, sindicatos, asociaciones de vivienda, grupos de auto-ayuda, asociaciones de padres, *settlement houses*, asociaciones de inmigrantes, escuelas, seminarios, órdenes religiosas de hombres y mujeres, entre otros […] La IAF está formada por organizaciones que usan

> el poder —personas y recursos organizados— de la manera más efectiva. El secreto del éxito de IAF se encuentra en su compromiso con la formación de líderes en todas las comunidades en las que trabaja. IAF es, en efecto, una organización radical en su pleno sentido: detenta una creencia radical en el potencial que tiene la gran mayoría de las personas para crecer y desarrollarse como líderes, ser miembros del cuerpo político, hablar y actuar con otros en nombre propio. IAF utiliza, en efecto, una táctica radical: el encuentro individual cara-a-cara, uno-a-uno, con el fin de iniciar una relación pública que permita volver a tejer el deshilachado entramado de la sociedad.

Aunque la IAF sea su legado más directo y fuera Alinsky el que acuñó el término de *community organizing*, es necesario recordar que ésta es hoy una forma de hacer política que sobrepasa sus definiciones y prácticas. Actualmente, existe un panorama muy amplio de organizaciones e individuos que se identifican con el *community organizing* aunque no se hayan inspirado directamente en Alinsky. En cualquier caso, éste desarrolló una influyente noción de acción democrática, que podríamos caracterizar del siguiente modo:

i) Se parte de una serie de personas con lazos entre sí, por compartir un espacio común de interacción cotidiana, siendo este componente territorial el factor de unión. El *community organizing* trabaja en contextos donde no hay una comunidad como tal, pero sí existe un territorio compartido por diferentes organizaciones, grupos étnicos, religiosos, etc. Parte del arduo trabajo del *community organizing* es lograr cuajar estas multiplicidades y divisiones.

ii) Se establecen una serie de demandas concretas realizables a corto plazo. A la vez, se mantiene una noción de cambio social estructural y multi-escalar, donde se relacionan temas económicos, raciales, de género, etc.

iii) El énfasis se pone en el proceso, no sólo en las metas de una lucha particular: se tiene muy presente la importancia del proceso de empoderamiento, y de movilización por las necesidades y derechos de cada uno, generando líderes del cambio social donde antes había impotencia y desconexión.

Singularidades del *community organizing*

De nuestra propia experiencia militante en Chicago en los años 2001 y 2002, podemos decir que muchas de estas ideas de Alinsky estaban operativas en los grupos de solidaridad internacional, las redes de acción directa anti-globalización y las organizaciones migrantes, las asociaciones de trabajadores del campo y las de los jornaleros urbanos. En definitiva, junto a otras tradiciones de política democrática, algunas de las ideas de Alinsky todavía perduran en muchas experiencias de *community organizing.* Éstas se pueden resumir en los siguientes epígrafes.

Más allá de la lucha laboral

Los inicios del *community organizing* y del trabajo de Alinsky están ligados a los movimientos sindicales de la época. Su trabajo en los barrios obreros de Chicago, como Back of the Yards, durante la Gran Depresión, se podría interpretar como un complemento a las luchas sindicales del momento, si bien el modelo de Alinsky nunca subordinó la lucha territorial a la laboral. Alinsky dejó su militancia en el movimiento obrero con la idea de pasar «de la fábrica a las áreas alrededor de los espacios de trabajo». La prioridad era mejorar las condiciones de habitabilidad, empezando por los guetos afro-americanos, primero en Chicago y luego en California, Michigan, Nueva York. Alinksy y la IAF extendieron la lucha por mejorar la calidad de vida en todos sus aspectos: vivienda, educación, salud, entorno natural, renta, integración.

Si tuviéramos que establecer un paralelismo con los movimientos europeos, no cabría compararlo con el sindicalismo pero quizá tampoco con movimientos anti-sistémicos como el ‘68, el movimiento global o el 15M. Si bien la generación del ‘68 fue influida por Alinsky, y creemos que también, aunque más indirectamente, el movimiento anti-globalización, ambos apuntan sobre elementos más generales y se mueven en el largo plazo; poco que ver con la urgencia y la eficiencia requerida en el *community organizing*. Quizás nos atreveríamos a decir que lo más similar al *community organizing* en el contexto español es la experiencia histórica de las Asociaciones de Vecinos.

Más allá de los partidos y de la democracia representativa

Cuando se le preguntó si se iba a afiliar al Partido Comunista, Alinsky contestó:

> Nunca me he hecho miembro de una organización, ni siquiera de las que yo he organizado. Valoro demasiado mi independencia. Y, filosóficamente hablando, nunca podría aceptar un planteamiento rígido. Lo más importante en la vida es tener siempre una duda interior sobre si tienes razón. Si no sientes esta ambivalencia y, por el contrario, piensas que tienes la antorcha para guiar a los demás hacia la verdad absoluta, te vuelves doctrinario, aburrido.

Alinksy prefería hablar en términos de organización popular o de base, con prácticas antagonistas más allá de los sistemas representativos:

> Una organización popular es un grupo conflictivo; esto debe ser abierta y completamente reconocido. Su única razón de ser es lanzar una guerra contra los «demonios» que le causan sufrimiento e infelicidad. Una organización popular es la unión de muchos hombres y mujeres para luchar por los derechos que les permitan una vida digna […] Una organización popular desarrolla una guerra permanente. La guerra contra la pobreza, la miseria, la delincuencia, la enfermedad, la injusticia, la desesperanza, la desesperación y la infelicidad. Son las mismas razones por las que las naciones han ido a la guerra casi cada generación. La guerra no es un debate de intelectuales; en la guerra contra los demonios sociales no hay reglas de juego limpio […] Una organización popular vive en el mundo real, en el duro mundo real. Vive a contracorriente, en medio de increíbles fuerzas y valientes luchas, envuelta en las pasiones y conflictos, en la confusión y el caos, en el calor y el frío, en la miseria y el drama, que normalmente llamamos vida y que los estudiantes denominan «sociedad».

Esta idea de guerra vital permanente, a través de unos canales que no son ni los partidos ni las administracciones, puede generar resonancias con la nocion de contrapoder. Aunque los caminos y desarrollos de los conceptos de «contra-poder» y

community organizing son muy distintos, quizás puede ser interesante contrastar opiniones en las multiples orillas del Átlantico sobre las afinidades e incompatibilidades entre los mismos.

Movilización política ligada a diferentes religiones

Algo que diferencia a Alinsky y el *community organizing* en EEUU de prácticas similares en otras partes del mundo es la relación íntima entre antagonismo social y cosmovisiones religiosas. No se trata de instrumentalizar una comunidad que ya está formada por sus lazos cotidianos de práctica religiosa, sino de valorar genuinamente la dimensión espiritual en las trayectorias individuales y colectivas de lucha por el cambio social. En las acciones de grupos de *community organizing* se encuentran siempre reverendos protestantes, imanes musulmanes o monjas católicas. En los encuentros y en las acciones, son comunes oraciones al comienzo, según diferentes ritos y tradiciones espirituales. Así valora el pluralismo religioso la Industrial Areas Foundation en su presentación: «Agradecemos a muchas de las tradiciones religiosas (cristianismo, judaísmo, islam y otras) el apoyo a nuestras acciones públicas y su ayuda a la hora de profundizar en nuestra comprensión del cambio social».

Tácticas heterodoxas

Una característica del trabajo de Alinsky ha sido su disposición a salir de los estrechos márgenes de la acción política tradicional, si bien no siempre se puede asegurar que ese nivel de creatividad haya persistido en las organizaciones que fundó.

Sus tácticas fueron intencionadamente heterodoxas. En *Tratado para radicales* escribe:

> El trabajo del organizar es maniobrar y presentar al *establishment* como un enemigo público peligroso, al que está justificado atacar […] La inmediata reacción histérica del *establishment* no sólo validará los credenciales de la capacidad del organizador, sino que además lanzará de forma automática una interpelación a la gente normal.

Dos de las tácticas descritas en este libro, una acción centrada en la amenaza de boicotear un concierto de la clase alta a base de pedos, y otra basada en la amenaza de bloquear los baños del aeropuerto de Chicago por uso masivo, son buenos ejemplos de la creatividad y de la burla características de Alinsky. No creía que estas acciones fueran frívolas, pensaba que de hecho reflejaban un deseo común entre los oprimidos: cagarse en sus opresores. Además de divertidas, son tácticas útiles para volver loco a tu oponente; para Alinsky, las tácticas más ridículas eran las más efectivas.

En esta segunda primavera del 15M, cuando se escribe este texto, no podemos dejar de pensar que estas tácticas son mucho más que simplemente graciosas: nos retan a pensar la acción política de otra forma. No sólo en una simple dicotomía entre «elecciones/política institucional» *versus* «lucha en la calle». En muchos aspectos podemos decir que la acción política callejera se ha «normalizado» hasta tal punto que habría que cuestionarse si es eficaz. Cuando se producen mega manifestaciones sin apenas respuesta o cuando las huelgas generales transcurren con «total normalidad», podemos preguntarnos si estas formas de protesta son una parte del mismo sistema que estamos intentando cambiar y no una interrupción en el *status quo*. Lo mismo podemos preguntarnos acerca de la confrontación directa con la policía en la calle o de la destrucción de la propiedad privada. Según esta misma línea de pensamiento, esas acciones, si bien pueden ser más intensas, no son más radicales, ya que simplemente invitan al Estado a hacer lo que mejor sabe: militarizar el conflicto y criminalizar a su oposición. Alinsky cuestiona estas acciones normalizadas. Tácticas como las de los pedos juegan con un espacio a-legal, no son acciones directas de desobediencia explícita, pero tampoco están permitidas por ninguna autoridad gubernamental. El pensamiento de Alinsky nos fuerza a re-pensar el dónde y el cómo de la acción política, a buscar nuevas estrategias de disrupción que tienen grandes efectos si bien habitan un espacio legal y político diferente.

Logros y límites

El *community organizing* ha conseguido numerosos cambios concretos con un alto impacto en la vida cotidiana de muchas ciudades y barrios. Ha animado a la participación política a miles de personas, más allá de los partidos y de las elecciones.

Sin embargo, su enfoque en cambios tan concretos margina los planteamientos de cambio a nivel estructural y a más largo plazo. Se convierte en una especie de práctica de lobby, eficaz, pero con objetivos muy limitados y quizás demasiado ligada a los procesos institucionales, lo que en cierto modo limita su carácter antagonista. También ha demostrado cierta incapacidad para trabajar en red a nivel de toda una ciudad o en campañas regionales o nacionales. Esto fue lo que nos encontramos en Chicago en 2000: a pesar de considerarse la *community organizing town,* sus organizaciones muchas veces no podían articularse contra políticas o prácticas que afectaban a varios barrios.

Por otro lado, se ha producido un proceso de profesionalización que genera cierta espiral excluyente: no permite la difusión del empoderamiento adquirido por unos cuantos —llamados líderes, formados para hablar en público, organizar campañas, usar las nuevas tecnologías, etc.— a otros miembros de la comunidad. También supone una separación artificial entre los que trabajan como *organizers* —con un sueldo, un horario, una agenda— y los que militan por necesidad y con planteamientos propios, sin remuneración y con límites de presupuesto y de horario. Evidentemente, esto genera tensiones y problemas de representatividad. La profesionalización es tal vez uno de los peligros más acuciantes del estilo de organización política propio del *community organizing* de Alinsky.

Este dilema de la profesionalización se conecta con la crítica, muy debatida actualmente en los movimientos estadounidenses, del Non-Profit Industrial Complex [complejo industrial sin ánimo de lucro]. La profesionalización de grupos del Tercer Sector dedicados al cambio social les ha hecho alejarse de los procesos y los problemas sociales que les dieron razón de ser; este hecho está muy ligado a los sistemas de financiación de estas organizaciones, muchas veces sujetas a las prioridades de ciertas fundaciones y a unos presupuestos basados en los cambiantes movimientos bursátiles.

Conscientes de sus aportaciones y también de sus límites, en la actualidad existe el deseo de repensar el *community organizing* más allá de Alinsky; un deseo atento a estas críticas al Non-Profit Industrial complex y dirigido a relanzar un revival del Radical Community Organizing.

El reencuentro con las palabras e ideas de Alinsky puede suponer un buen impulso para repensar las luchas sociales actuales, en paralelo a los sistemas representativos, con el fin de innovar las acciones en la calle y explorar las múltiples articulaciones entre territorio y comunidad. En la época del 15M, Occupy, la Primavera Árabe, etc., sin duda merece la pena replantear estas dudas desde la lectura de este clásico tan desconocido al otro lado del Atlántico.

Maribel Casas y Sebastián Cobarrubias
Carolina del Norte, mayo de 2012
www.countercartographiescollective.org

Para Irene

Agradecimientos

A Jason Epstein, por sus ánimos, su paciencia y comprensión. Y por ser un editor maravilloso.

A Cicely Nichols por las agotadoras horas de asistencia editorial.

A Susan Rabiner por actuar como amortiguador entre la estructura corporativa de Random House y este escritor.

Mi más sentido agradecimiento a Georgia Harper por los meses y meses de mecanografía y por estar a mi lado durante los años de escritura de este libro.

Allí donde no haya hombres, sé un hombre.

Rabin Hillel

Dejad que me llamen rebelde y aceptadlo,
no me preocupa en absoluto;
sin embargo, sufriría todos los males del infierno
si tuviera que prostituir mi alma...

Thomas Paine

Que se me perdone por tener al menos un reconocimiento para el primer revolucionario: de todas nuestras leyendas, nuestra mitología y nuestra historia (y quién puede saber dónde termina la mitología y dónde empieza la historia, o cuál es cuál), el primer revolucionario conocido por el hombre, aquel que se rebeló contra el poder establecido y lo hizo de manera tan eficaz que pudo al menos ganarse su propio reino: Lucifer.

Saul Alinsky

Prólogo

La fuerza revolucionaria tiene hoy un doble objetivo, moral y material. Sus jóvenes protagonistas son, por una parte, reminiscencia de los primeros cristianos idealistas, pero por otra, instan a la violencia y gritan «¡Abajo el sistema!». No se hacen ilusiones sobre el sistema, pero sí muchas sobre la manera de cambiar nuestro mundo. Por este motivo he escrito este libro. Estas palabras están escritas desde la desesperación, en parte porque lo que hacen, y hagan en un futuro, es lo que dará sentido a todo lo que hemos hecho con nuestras vidas los activistas de mi generación y yo mismo.

Ellos son ahora la vanguardia, tuvieron que empezar de cero. Pocos de nosotros sobrevivimos al holocausto Joe McCarthy de principios de la década de los cincuenta; y de entre nosotros, aún menos han desarrollado una perspectiva y una comprensión que fuera más allá del materialismo dialéctico del marxismo ortodoxo. Mis compañeros activistas, que supuestamente debían pasar la antorcha de la experiencia y el conocimiento a una nueva generación, simplemente no están entre nosotros. Cuando los jóvenes observan la sociedad que les rodea, todo es, en sus palabras, «materialista, decadente, burgués en sus valores, fallido y violento». No nos debe extrañar que nos rechacen de pleno.

La generación actual está tratando desesperadamente de encontrar un sentido tanto a sus vidas como al mundo. La mayoría de ellos son producto de la clase media. Han rechazado sus orígenes materialistas, la ambición de un empleo bien retribuido, una casa en las afueras, un coche, un carné de socio en el club de campo, viajes en primera clase, estatus,

seguridad y todo lo que para sus padres significaba éxito. Lo han tenido ya. Y han visto cómo todo esto llevó a sus padres a los narcóticos, al alcohol, a seguir conviviendo en matrimonios fracasados, a los divorcios, a la hipertensión arterial, a las úlceras, a la frustración y a la desilusión de «la buena vida». Han visto la casi increíble idiotez de nuestros dirigentes políticos; en el pasado, los líderes políticos, ya fueran alcaldes y gobernadores o estuvieran en la Casa Blanca, eran personas respetadas y casi veneradas; hoy son mirados con desprecio. Este negativismo se extiende ahora a todas las instituciones, desde la policía y los tribunales hasta el propio «sistema». Estamos viviendo en un mundo de medios de comunicación que diariamente exponen la hipocresía innata de la sociedad, sus contradicciones y el aparente fracaso de casi cada una de las facetas de nuestra vida social y política. Los jóvenes han visto a su «activista» y participativa democracia convertirse en su antítesis: bombardeos y asesinatos nihilistas. Las panaceas políticas del pasado, como las revoluciones en Rusia y China, han resultado ser más de lo mismo. La búsqueda de la libertad no parece tener un camino o un destino. La juventud está inundada por un aluvión de información y de datos tan sobrecogedores que el mundo parece haberse convertido en un caos total que los hace girar frenéticamente, en búsqueda de lo que el hombre siempre ha buscado desde el principio de los tiempos, un modo de vida que tenga algún significado o algún sentido. Un modo de vida implica un cierto nivel de orden, donde las cosas tienen alguna relación y pueden ser integradas para formar un sistema que por lo menos ofrezca algunas pistas sobre lo que es la vida. Los hombres siempre han anhelado y buscado una guía mediante la fundación de religiones, la invención de filosofías políticas, la creación de sistemas científicos como el de Newton, o mediante la formulación de diversos tipos de ideologías. Esto es lo que subyace al dicho común «ponerlo todo en orden», aun sabiendo que todos los valores y factores son relativos, flexibles y variables, y que sólo será posible «ponerlo todo en orden» de forma limitada. Los elementos se desplazarán y moverán juntos, al igual que el patrón cambiante de un caleidoscopio que gira.

En el pasado, nuestro «mundo», tanto en sus términos físicos como intelectuales, era mucho más pequeño, simple y ordenado. Inspiraba credibilidad. Hoy todo es tan complejo que el mundo resulta incomprensible. ¿Qué sentido tiene que los hombres caminen sobre la Luna mientras otros hacen cola en la beneficencia, o matan y mueren en Vietnam por una

dictadura corrupta en nombre de la libertad? Los nuestros son días en los que el hombre alcanza con sus manos lo sublime mientras está hasta el cuello en un estercolero de locura. El sistema es, de muchas maneras, tan suicida como lo son algunas personas de extrema izquierda, con la diferencia de que el sistema es infinitamente más destructivo de lo que jamás podría ser la izquierda. El resultado de la desesperación y el desaliento es cierto gusto por lo cruel. Un sentimiento de muerte se cierne sobre la nación.

La actual generación se enfrenta a todo esto y dice: «No quiero pasar el resto de mi vida como lo han hecho mi familia y sus amigos. Quiero hacer algo, crear, ser yo, *hacer lo que tengo que hacer*, vivir. La generación anterior no sólo no entiende sino que no quiere entender. No quiero ser sólo un puñado de datos en un ordenador o una estadística en una encuesta de opinión pública, un votante con una tarjeta de crédito». Para los jóvenes el mundo está enfermo y al borde del precipicio.

Al otro lado se encuentra la generación anterior, cuyos miembros no están exentos de confusión. Si no se hacen oír o no toman conciencia de la situación, es posible que se deba a que ellos todavía pueden escaparse, retornar a un pasado donde el mundo era más simple. Todavía pueden aferrarse a los viejos valores con la sencilla esperanza de que todo acabe arreglándose de algún modo. Que la generación más joven se «enderece» con el paso del tiempo. Incapaz de lidiar con el mundo tal y como es, ante cualquier confrontación con la generación más joven se retiran con este exasperante dicho: «Cuando seas mayor lo comprenderás». Se imagina uno su reacción si algún joven le contestase: «Cuando *seas más joven* —algo que evidentemente nunca serás— *entonces lo comprenderás,* así que por supuesto nunca lo comprenderás». Aquéllos de la anterior generación que alegan un deseo de comprender aseguran que le dicen a sus hijos: «Mira, creo que lo que me cuentas es importante y lo respeto. Tú me llamas carca cuadriculado y dices que "no me pispo" o que "no sé de qué va la cosa"... y todas esas palabras que usas. Bien, voy a ponerme de acuerdo contigo. Así que supón que me lo explicáis todo. ¿Qué queréis? ¿Qué queréis decir cuando decís que vais a hacer lo que tenéis que hacer? ¿Qué demonios es eso que tenéis que hacer? Decís que queréis un mundo mejor, pero, ¿qué entendéis por un mundo mejor? Y no me digáis que un mundo de paz y amor y otras cosas por el estilo, porque el hombre es el hombre y no lograréis cambiarlo.

Ya os daréis cuenta cuando envejezcáis… Perdón, no lo he podido evitar. Realmente respeto lo que tenéis que decir. Pero bueno, ¿por qué no me contestáis? ¿Sabéis lo que queréis? ¿Tenéis alguna idea de lo que estáis hablando? ¿Por qué no podemos entendernos?».

He aquí lo que se denomina una brecha generacional.

Lo que la actual generación quiere es lo que todas las generaciones siempre han querido: un significado, un sentido del mundo y de la vida, la oportunidad de luchar por algún tipo de orden.

Si los jóvenes escribieran ahora nuestra Declaración de Independencia empezaría así: «En el curso de eventos inhumanos…». Su proyecto de ley abarcaría desde Vietnam hasta nuestros guetos negros, chicanos y puertorriqueños; desde los trabajadores emigrantes y los apalaches hasta el odio, la ignorancia, la enfermedad y el hambre en el mundo. Tal proyecto de ley pondría énfasis en lo absurdo de las relaciones humanas y el desamparo y el vacío, en la aterradora soledad derivada de no saber si nuestras vidas tienen algún sentido.

Cuando hablan de valores se están preguntando por una razón. Están buscando una respuesta, al menos momentánea, a la gran pregunta de la humanidad: «¿Por qué estoy aquí?».

Los jóvenes reaccionan a su caótico mundo de diversos modos. Algunos sienten pánico y huyen, razonan que el sistema se va a derrumbar de todos modos en su propia putrefacción y corrupción, así que se lavan las manos, se hacen hippies, se drogan y viven en comunas… cualquier cosa con tal de escapar. Otros apuestan por confrontaciones perdidas de antemano, y así fortalecen su racionalización y dicen: «Bueno, lo intentamos e hicimos nuestra parte»; tras lo cual también se lavan las manos. Otros caen enfermos de culpa y se vuelven locos. Como los Weathermen y su gran escaqueo, el suicidio.[1] A estos últimos no tengo nada que decirles así como tampoco tengo sentimiento alguno, excepto lástima —y en algunos casos desprecio—, lástima hacia aquéllos que abandonaron a sus camaradas muertos y se largaron a Argelia o a algún otro lugar.

1 The Weather Underground, conocidos coloquialmente como los Weathermen, fue un grupo revolucionario de extrema izquierda que actuó desde 1969 hasta mediados de los años setenta. [N. de la T.]

Este libro no pretende ser un ejercicio de arrogancia propia del asesoramiento no solicitado. Es el resultado de la experiencia y de los consejos por los que tantos jóvenes activistas me han preguntando en talleres, durante noches enteras, en cientos de campus universitarios de Estados Unidos. Es para los jóvenes activistas comprometidos con la lucha, comprometidos con la vida.

Recuerden que hablamos sobre revolución, no sobre revelación; se puede errar el blanco con un tiro demasiado alto al igual que con uno demasiado bajo. Para empezar, ya no hay reglas para la revolución al igual que no hay reglas para el amor o para la felicidad, pero sí hay reglas para los activistas que quieren cambiar su mundo; en política existen algunos conceptos de acción que funcionan en todos los contextos. Conocerlos es fundamental para llevar a cabo un ataque pragmático contra el sistema. Estas reglas marcan la diferencia entre ser un activista realista y un activista retórico que usa los viejos eslóganes, llama cerdos, blancos racistas, fascistas o hijos de puta a los policías y que se ha estereotipado tanto que el resto de las personas reaccionan diciendo: «Vaya, otro plasta de éstos», dándole inmediatamente la espalda.

El fracaso de muchos de nuestros jóvenes activistas respecto al arte de la comunicación ha sido catastrófico. Incluso la más elemental comprensión de la idea fundamental de que uno se comunica dentro de la experiencia de su público —mostrando un pleno respeto hacia los valores de los otros— habría evitado los ataques a la bandera estadounidense. El «organizador»[2] responsable habría entendido que es la clase dirigente la que traiciona la bandera, mientras la bandera resiste como el símbolo glorioso de las esperanzas y aspiraciones americanas, así habría transmitido este mensaje a su público. A efectos de la comunicación, el humor también es esencial, ya que a través del humor se acepta mucho más de lo que sería tolerado en una presentación seria. Esta es una generación triste y solitaria. Se ríe demasiado poco, y esto, también, es trágico.

2 La propuesta de Alinsky recibe el nombre de *community organizing* y aquellos que la desarrollan se llaman *community organizer*. Si bien la traducción podría ser «dinamizadores» o «coordinadores», términos de mayor uso en castellano, hemos mantenido «organizadores», en la medida en que creemos refleja más fielmente las características y propósitos de esta figura. [N. de E.]

Para el verdadero activista, hacer «lo que tiene que hacer» es hacer una labor social, para y con las personas. En un mundo donde todo está tan interrelacionado que uno se siente incapaz de saber dónde tiene que agarrarse y actuar, la derrota está a la orden del día. Durante años, la gente se ha sentido demasiado abrumada por la sociedad, se ha retirado, concentrándose en «hacer lo que tiene que hacer». Generalmente los hemos metido en hospitales psiquiátricos y los hemos diagnosticado como esquizofrénicos. Si el verdadero activista entiende que llevar el pelo largo levanta barreras psicológicas en términos de comunicación y organización, se corta el pelo. Si llevase a cabo labores organizativas en una comunidad de ortodoxos judíos, no entraría en el barrio comiéndose un bocadillo de jamón, a no ser que quisiera ser rechazado y así tener una excusa para largarse. Lo «que tengo que hacer», si quiero organizar, es lograr una sólida comunicación con las personas de la comunidad. Sin comunicación estoy en realidad en silencio; a través de la historia el silencio se ha considerado como consentimiento, en este caso, consentimiento hacia el sistema.

Como organizador, parto del mundo en su estado actual, no de un mundo ideal. La aceptación de nuestro mundo tal y como es no debilita en modo alguno nuestro deseo de transformarlo en el mundo que creemos debe ser; es necesario comenzar en el estado actual del mundo si vamos a cambiarlo hacia lo que creemos que debe ser. Esto significa trabajar dentro del sistema.

Hay otra razón para trabajar dentro del sistema. Dostoievski dijo que el principal temor de la gente es el de dar un nuevo paso. Cualquier cambio revolucionario debe estar precedido por una actitud paciente, positiva y de no-oposición al cambio por parte de la mayoría de nuestro pueblo. Deben sentirse tan frustrados, tan derrotados, tan perdidos, tan desesperanzados con el sistema vigente que estén dispuestos a olvidar el pasado y cambiar el futuro. Esta aceptación es la reforma esencial para cualquier revolución. Llevar a cabo esta reforma requiere que el organizador trabaje dentro del sistema, no sólo en la clase media, sino entre el cuarenta por ciento de familias americanas (más de setenta millones de personas) cuyos ingresos oscilan entre los 5.000 y los 10.000 dólares al año. No pueden ser rechazados por ser obreros o albañiles. No pueden continuar siendo relativamente pasivos y ligeramente desafiantes. Si fracasamos en

nuestra comunicación con ellos, si no les animamos a formar alianzas con nosotros, se moverán hacia la derecha. Quizá lo hagan de todos modos, pero no dejemos que esto ocurra como resultado de nuestra inacción.

Nuestra juventud está impaciente por desarrollar una acción útil. La organización eficaz se ve frustrada por el deseo de un cambio inmediato y dramático; o, como he expuesto anteriormente, por la espera de una revelación en vez de una revolución. Lo vemos en una obra de teatro; el primer acto introduce la trama y los personajes; en el segundo, la trama y los personajes se desarrollan, mientras la obra se esfuerza por mantener la atención del público. En el último acto, el bien y el mal alcanzan una confrontación dramática y su resolución. La actual generación quiere saltarse los dos primeros actos y entrar directamente en el tercero, pero en este caso no hay obra alguna, no hay nada más que la confrontación por la confrontación, una llamarada y una súbita vuelta a la oscuridad. Construir una organización poderosa requiere tiempo. Es tedioso, pero es como se juega este juego, siempre que quieras jugar y no simplemente gritar: «¡Matad al árbitro!».

¿Cuál es la alternativa a trabajar «dentro» del sistema? Un caos de basura retórica al grito de «¡Abajo el sistema!» o de las consignas *yippies*[3] «¡Vamos!» o «Haz tu parte». ¿Qué más? ¿Bombas? ¿Francotiradores? ¿Silencio ante el asesinato de policías y gritos de «cerdos asesinos fascistas» cuando son otros los asesinados? ¿Atacar y hostigar a la policía? ¿El suicidio público? «¡El poder sale del cañón de un arma de fuego!» es un grito de guerra absurdo cuando el otro bando tiene todas las armas. Lenin era un pragmático; cuando regresó del exilio a lo que entonces era Petrogrado, dijo que los bolcheviques apostaban por obtener el poder a través de las urnas pero que lo reconsiderarían una vez tuviesen en su poder las armas. ¿Verborrea militante, escupiendo citas de Mao, Castro y el Che Guevara, que tienen tanta relación con nuestra sociedad

---

3 Los partidarios del Partido Internacional de la Juventud o Youth International Party eran conocidos como «yippies», por contraposición a los hippies. Frente a la autoexclusión adoptada por los «hippies», que se retiraban a las zonas rurales para adoptar su modelo comunal de vida, los «yippies» eran eminentemente urbanos. El Youth International Party fue un partido político anti-autoritario, pro libertad de expresión y antimilitarista establecido en EEUU en 1967. Su eslogan *do it!* resume su posición provocadora de buscar cambios a través de acciones concretas, la mayoría de ellas de carácter teatral y escenográfico. [N. de E.]

tecnológica, informatizada y cibernética de propulsión nuclear como la que tiene una diligencia en la pista de despegue del aeropuerto Kennedy?

En nombre del pragmatismo radical, no debemos olvidar que en nuestro sistema, con todas sus represiones, todavía podemos hablar alto y denunciar a la administración, atacar sus políticas, trabajar para construir una base de oposición política. Es cierto, existe el acoso gubernamental, pero también existe una relativa libertad para luchar. Puedo atacar a mi gobierno, intentar organizarme para cambiarlo. Esto es mucho más de lo puedo hacer en Moscú, Pekín o La Habana. Recordad la reacción de la Guardia Roja a la «Revolución Cultural» y la suerte de los universitarios chinos. Algunos de los violentos episodios (como atentados o tiroteos en salas de justicia) que hemos sufrido aquí habrían tenido como consecuencia una purga radical y ejecuciones en masa en Rusia, China o Cuba. Mantengamos la perspectiva.

Empezaremos por el sistema, porque no hay otro lugar desde el cual comenzar, a excepción de la locura política. Es de suma importancia para aquellos de nosotros que queremos un cambio revolucionario entender que la revolución debe estar precedida por una reforma. Asumir que una revolución política puede sobrevivir sin una base de apoyo popular es pedir lo imposible en política.

A los hombres no les gusta salir bruscamente de la seguridad de su vida familiar; necesitan un puente que cruzar desde su propia experiencia hasta un nuevo camino. Un organizador revolucionario debe sacudir los patrones prevalecientes en sus vidas; agitar, crear desencanto y descontento hacia los valores actuales; producir, si no es pasión por un cambio, al menos un ambiente neutral, positivo y no oposicional.

«La Revolución ha tenido lugar antes de que la guerra comenzara», escribió John Adams. «La Revolución estaba en los corazones y las mentes de las personas […] La transformación radical de los principios, las opiniones, los sentimientos y los afectos de la gente fue la verdadera Revolución americana». Una revolución sin reforma previa colapsaría o se convertiría en una dictadura totalitaria.

Reforma significa que un porcentaje importante de nuestro pueblo desemboque en el desencanto con las formas y los valores del pasado. No sabrán qué otra cosa puede funcionar pero sí que el sistema imperante es autodestructivo,

frustrante e incurable. No actuarán por el cambio pero no se opondrán enérgicamente a aquéllos que lo hagan. Habrá llegado entonces el momento adecuado para la revolución.

Aquellos que por cualquier combinación de razones, fomentan lo contrario a la reforma, se convierten en los aliados inconscientes de la extrema derecha política. Algunas corrientes de la extrema izquierda han llegado tan lejos en el mundo político que son indistinguibles de la extrema derecha. Me recuerda a los días en los que Hitler, recién llegado a la escena, fue excusado por sus acciones, por parte de algunos «humanistas», sobre la base de un rechazo paterno y un trauma infantil. Cuando hay personas que defienden el asesinato del senador Robert Kennedy, la matanza de Charles Manson,[4] los secuestros y asesinatos en el palacio de justicia de Marin County[5] o el atentado en la Universidad de Wisconsin como «actos revolucionarios»[6] estamos tratando con gente que simplemente esconde su psicosis tras una máscara política. Las masas retroceden con horror y dicen: «La situación es mala y estábamos dispuestos a permitir transformaciones, pero no consentiremos esta locura asesina; las cosas están muy mal pero esta locura es todavía peor». De este modo comienzan a dar marcha atrás. Regresan a la aceptación de una próxima represión masiva en nombre de «la ley y el orden».

Durante la Convención Demócrata de 1968, entre los gases, atacados por la policía de Chicago y por la Guardia Nacional, muchos estudiantes me preguntaron: «¿Todavía crees que deberíamos intentar trabajar dentro del sistema?».

Estos estudiantes habían estado con Eugene McCarthy en Nueva Hampshire, y le habían seguido a través del país. Algunos de ellos habían estado con Robert Kennedy cuando lo mataron en Los Ángeles. Muchas de las lágrimas derramadas en Chicago no fueron provocadas por el gas lacrimógeno.

4 Masacre ocurrida en una mansión de Beverly Hills en 1969 perpetrada por *La Familia*, secta liderada por Charles Manson. [N. de la T.]

5 Un grupo armado irrumpió en el palacio de justicia de Marin County para llevarse a los hermanos Soledad y César Chávez cuando se encontraban en el tribunal para ser juzgados. Mataron a varias personas, entre ellas al juez Harold Haley, e hirieron a otras tantas. Angela Davis fue juzgada más tarde por haber comprado las armas. [N. de la T.]

6 Tres estudiantes de la Universidad de Wisconsin lanzaron una bomba sobre un edificio de investigación militar. Murió una persona. [N. de la T.]

«Señor Alinsky, luchamos en sendas elecciones primarias y la gente votó *no* a Vietnam. Mire esta Convención, no prestan atención alguna al voto. Mire a la policía y al ejército. ¿Todavía quiere que trabajemos dentro del sistema?».

Me dolió ver al ejército americano avanzando hacia sus jóvenes compatriotas con bayonetas en sus manos. La respuesta que di a los jóvenes activistas me pareció la más realista: «Tenéis tres opciones. La primera, id a buscar una esquina para llorar y compadeceros de vosotros mismos. Segunda, volveros locos y empezad a perpetrar atentados, aunque esto sólo hará que la gente gire a la derecha. Tercera, aprended una lección: id a casa, organizaos, construid poder y en la próxima convención, *sed vosotros los delegados*».

Recordad: una vez que hayáis conseguido organizar personas contra algo tan comúnmente aceptado como la contaminación, en ese momento, se pone en marcha un grupo organizado. A partir de ahí, sólo hay un corto y sencillo paso hasta la contaminación política, hasta la contaminación del Pentágono.

No basta simplemente con elegir a vuestros candidatos. Debéis seguir presionándolos. Los activistas deberían tener presente aquella respuesta de Franklin D. Roosevelt a una delegación que promovía una reforma: «De acuerdo, me habéis convencido. Ahora salgan ahí fuera y hagan que sienta la presión del pueblo». La acción proviene de un fuego vivo. Ningún político puede ocultar un tema candente si lo calientas de forma suficiente.

En cuanto a Vietnam, me gustaría ver cómo nuestra nación es la primera en la historia del hombre en decir públicamente: «¡Nos equivocamos! Lo que hicimos fue horrible. Entramos, y seguimos metiéndonos más y más profundamente, y a cada paso nos inventamos nuevas razones para quedarnos. Hemos pagado el precio de 44.000 estadounidenses muertos. No hay nada que podamos hacer para compensar a la gente de Indochina (o a nuestra gente) pero lo intentaremos. Creemos que nuestro mundo ha madurado lo suficiente como para no interpretar como un signo de debilidad o de derrota abandonar el orgullo y la vanidad y admitir que nos equivocamos». Tal confesión sacudiría los conceptos de la política exterior de todas las naciones y abriría el camino hacía un nuevo orden internacional. Ésta es nuestra alternativa a Vietnam; cualquier otra opción será un remiendo. Si esto sucediese, Vietnam podría incluso haber servido para algo.

Una última observación sobre nuestro sistema: el ideal democrático surge de las ideas de libertad, igualdad, gobierno de la mayoría mediante elecciones libres, protección de los derechos de las minorías, y libertad para suscribirse a múltiples lealtades en materia de religión, economía y política, más que a una lealtad total hacia el Estado. El espíritu de la democracia se basa en la idea de la importancia y la valía del individuo, y la fe en un mundo donde el individuo puede desarrollar al máximo su potencial.

Las grandes oportunidades siempre van acompañadas de grandes peligros. La posibilidad de la destrucción está siempre implícita en el acto de creación. Por lo tanto, el mayor enemigo de la libertad individual es el mismo individuo.

Desde el principio, tanto la debilidad como la fortaleza del ideal democrático ha sido el hombre. Las personas no pueden ser libres a no ser que estén dispuestas a sacrificar algunos de sus intereses para garantizar la libertad de los demás. El precio de la democracia es la incesante búsqueda del bien común por parte de *todos* los hombres. Hace ciento treinta y cinco años Tocqueville advirtió gravemente que a menos que los ciudadanos se involucraran con regularidad en el acto de gobernarse a sí mismos, el auto-gobierno peligraría.[7] La participación ciudadana es el espíritu y la fuerza en una sociedad basada en el voluntarismo.[8]

---

7 «Se olvida que es sobre todo en lo concreto cuando es peligroso avasallar a los hombres. Llegaría, por mi parte, a creer que la libertad es menos necesaria en las grandes cosas que en las pequeñas, si no pensara que jamás puede darse la una sin la otra […] La sumisión en los pequeños asuntos se manifiesta todos los días y se hace sentir indistintamente a todos los ciudadanos. Ella no los desespera en absoluto; pero los contraría sin cesar y los lleva a renunciar al uso de su voluntad. Apaga poco a poco su ánimo y debilita su alma, mientras que la obediencia, que no es exigida más que en unas pocas circunstancias muy graves, y muy excepcionales, no muestra la servidumbre más que de tarde en tarde y sólo la hace recaer sobre algunas personas. En vano cargaréis a estos mismos ciudadanos, que habéis hecho tan dependientes del poder central, con la elección de vez en cuando de los representantes de este poder; este uso tan importante, pero tan breve y tan escaso, de su libre arbitrio, no impedirá que pierdan poco a poco la facultad de pensar, de sentir y de actuar por ellos mismos y que caigan también gradualmente por debajo del nivel de humanidad». Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, cap. XXIX, «Democratie et aliénation des peuples» [ed. cast.: *La democracia en América*, Madrid, Alianza Editorial, 2002].

8 Voluntarismo es un término que describe las doctrinas filosóficas que sitúan la voluntad como la primera de las potencias espirituales del hombre frente a

En este punto, no nos preocupan las personas que profesan la fe democrática pero que añoran la oscura seguridad de la dependencia, donde poder ser excusados de la carga de las decisiones. Reticentes a madurar, o incapaces de hacerlo, quieren seguir siendo niños cuidados por otros. Aquéllos que pueden, deben ser alentados a madurar; en cuanto a los otros, la culpa yace en ellos mismos, no en el sistema.

Lo que nos importa es la enorme masa de gente que, frustrada por la falta de interés o de oportunidades, o ambas, no participa en las responsabilidades sin fin de la ciudadanía y se resigna a vidas determinadas por los demás. Perder la «identidad» como ciudadano democrático no es más que un paso hacia la pérdida de la identidad personal de cada cual. La gente reacciona ante esta frustración mediante la más absoluta inacción. El desapego de las personas de las tareas cotidianas propias de la ciudadanía representa un fracaso de la democracia.

Cando un pueblo renuncia a su ciudadanía, o cuando un residente de una gran ciudad, aun cuando quizás desee echar una mano, carece de los medios para participar se produce una grave situación. Ese ciudadano se hunde aún más en su apatía, su anonimato y su despersonalización. El resultado es que pasa a depender de la autoridad pública mientras se establece un estado de *esclerosis cívica.*

A veces hay enemigos externos en nuestras puertas; pero siempre hay uno dentro de ellas: la invisible y maligna inercia que presagia más destrucción de nuestras vidas y de nuestro futuro que cualquier misil nuclear. No hay tragedia más oscura y devastadora que la muerte de la fe de los hombres en sí mismos y en su poder para dirigir su futuro.

Saludo a la presente generación. Aferraos a uno de los rasgos más preciosos de la juventud, la risa; no la perdáis, como parece que os ha pasado a algunos: la necesitáis. Juntos quizás podamos encontrar lo que estamos buscando: la risa, la belleza, el amor, y la oportunidad de crear.

Saul Alinsky

---

la razón. Tales son los casos de Duns Scoto en la Edad Media y de Arthur Schopenhauer y Ferdinard Tönnies en el siglo XIX. Tendencias políticas como el anarquismo o filosóficas como el irracionalismo o el vitalismo también consideran la voluntad como algo fundamental. [N. de E.]

1. El objetivo

> ¿Acaso no es una milicia lo que tiene el hombre en la tierra?
>
> Job VII, 1

Lo QUE SIGUE ESTÁ DIRIGIDO a quienes quieren cambiar el mundo actual. Maquiavelo escribió *El príncipe* para ilustrar a los poderosos acerca de cómo conservar el poder. *Tratado para radicales* está dirigido a los desposeídos para mostrarles cómo arrebatárselo.

Lo que nos interesa en este libro es cómo crear organizaciones de masas que tomen el poder y se lo entreguen al pueblo. Cómo hacer realidad el sueño democrático de igualdad, justicia, paz, cooperación, igualdad de oportunidades educativas, pleno empleo útil en términos sociales, sanidad… y otros elementos que permitan a los hombres vivir con valores que den sentido a su vida. Hablamos de una poderosa organización de masas que transforme nuestro mundo en un lugar donde los hombres y las mujeres anden erguidos, con el espíritu de aquel lema de la Guerra Civil española: «Mejor morir de pie que vivir de rodillas». En esto consiste la revolución.

Las revoluciones han dado lugar a los cambios más significativos de la Historia. Hay quienes dicen que no es la revolución sino la simple evolución la que da lugar al cambio, *pero evolución es simplemente el término utilizado por los no participantes para denominar una serie concreta de revoluciones que, unidas, han supuesto un cambio social significativo*. En este libro propongo ciertas observaciones generales, sugerencias y conceptos

sobre la mecánica de los movimientos de masas y sobre las diferentes etapas del ciclo de acción y reacción de la revolución. Éste no es un libro ideológico, a menos que se llame ideología a todo argumento que se muestre más favorable al cambio que a la conservación del *status quo*. Personas diferentes, en sitios, situaciones y momentos diferentes construirán sus propias soluciones y los símbolos de salvación para su tiempo. Este libro no contiene panacea ni dogma alguno; detesto los dogmas y los temo. Sé que todas las revoluciones deben tener detrás una ideología que las impulse. Resulta trágico que, en el fragor del combate, estas ideologías tiendan a convertirse en rígidos dogmas que reclamen la exclusiva posesión de la verdad y las llaves del paraíso. El dogma es el mayor enemigo de la libertad humana. El dogma debe ser vigilado y frenado en cada uno de los vaivenes del movimiento revolucionario. El espíritu humano brilla gracias a esa pequeña luz interior de la duda que se mantiene aunque estemos en lo correcto, mientras que aquéllos que creen con absoluta certeza que tienen la razón albergan la oscuridad en su interior, y oscurecen el mundo exterior con crueldad, dolor e injusticia. Aquéllos que idolatran a los pobres y a los desposeídos son tan culpables y peligrosos como los dogmáticos. Para disminuir el riesgo de que la ideología se deteriore y transforme en dogma, y para proteger la libre, abierta, inquisitiva y creativa mente del ser humano, además de facilitar el cambio, ninguna ideología debería ser más específica que la de los padres fundadores de EEUU: «Por el bienestar general».

Niels Bohr, el gran físico atómico, describió admirablemente la postura del hombre civilizado frente al dogmatismo: «Cualquier frase que pronuncie no debe entenderse como una afirmación sino como una pregunta». Añadiré que las esperanzas del hombre yacen en la aceptación de la gran ley del cambio; que la comprensión de los principios del cambio nos ofrece pistas para una acción racional así como para reflexionar sobre la relación entre medios y fines, y sobre cómo unos determinan a los otros. Espero que estas páginas contribuyan a la educación de los activistas de las nuevas generaciones y a la transformación de las pasiones ardientes, emocionales e impulsivas (que suelen desembocar en impotencia y frustración) en acciones calculadas, útiles y efectivas.

Encontramos un ejemplo de oportunidad perdida y de la insensibilidad política de muchos de los pseudoactivistas de hoy en día, en este informe de un episodio que se produjo durante el Proceso de los Siete de Chicago:[1]

> A lo largo del fin de semana unos cincuenta abogados venidos de todo el país se dieron cita en Chicago para manifestarse frente al edificio de la administración federal en señal de protesta por al arresto de cuatro abogados por parte del juez Hoffman. Esta delegación, que fue apoyada por trece miembros de la Facultad de Derecho de Harvard y que incluía un buen número de otros profesores, presentó, en calidad de colegas de los miembros del tribunal, un escrito en el que denunciaban las acciones del juez Hoffman como «una parodia de la justicia que amenaza con destruir la confianza del pueblo americano en el sistema judicial». Hacia las diez de la mañana, los iracundos abogados empezaron a manifestarse alrededor del edificio de la administración federal, donde se les unieron cientos de estudiantes comprometidos, varios Panteras Negras y más de un centenar de policías de Chicago.
>
> Poco antes del mediodía, alrededor de cuarenta de los abogados manifestantes llevaron sus pancartas al vestíbulo del edificio de la administración federal, a pesar de la nota puesta en la entrada y firmada por el juez Campbell, en la que prohibía manifestaciones dentro del edificio. Apenas entraron los abogados, el mismo juez Campbell bajó al vestíbulo, vestido con su toga negra y acompañado de un alguacil, un secretario y su escribano particular. Rodeado por los enfurecidos abogados, que estaban a su vez rodeados por un anillo de policías y agentes federales, el juez inició el proceso ahí mismo. Anunció que a menos que los manifestantes se retiraran inmediatamente, los denunciaría por desacato
>
> Advirtió además que su desacato, en la medida en que se producía dentro del mismo Tribunal, no podría ser puesto en duda, y que daría lugar a condenas inmediatas. En cuanto terminó su advertencia, una voz que salía de la multitud gritó: «Que te jodan, Campbell». El tenso momento de silencio fue roto por el aplauso de la multitud y la evidente tensión

---

1 En la Convención Demócrata de Chicago de 1968 se produjeron manifestaciones en contra del alcalde de Chicago, Dailey, en las que pasearon varios cerdos con el fin de simbolizar al «cerdo» de su alcalde. Siete manifestantes fueron detenidos y procesados. [N. de la T.]

> de la policía. El juez Campbell se retiró, tras lo cual los abogados abandonaron también el vestíbulo y regresaron a la manifestación en la calle.[2]

Los abogados echaron a perder una maravillosa oportunidad: la de convertir un incidente en un problema de dimensiones nacionales. A primera vista, tenían dos opciones, cualquiera podría haber influido en el juez y mantenido caliente el asunto. Tras el «Jódete, Campbell», los abogados podrían haberse acercado al juez dejando claro que los abogados ahí presentes no apoyaban ataques obscenos, pero que no se retirarían; o, todos los abogados juntos podrían haber gritado en coro, con una sola voz, «Que te jodan, Campbell». No hicieron ninguna de las dos cosas; en cambio, dejaron que la iniciativa pasase al otro bando y no consiguieron nada.

Los activistas deben ser fuertes, con capacidad de adaptación en circunstancias políticas cambiantes, y suficientemente sensibles hacia el proceso de acción y reacción como para evitar ser atrapados en sus propias tácticas y forzados así a viajar por un camino que no han elegido. Resumiendo, deben tener un cierto nivel de control sobre el flujo de los acontecimientos.

Aquí me propongo presentar un conjunto de hechos y conceptos generales sobre el cambio, un paso adelante en la ciencia de la revolución.

Todas las sociedades desalientan y penalizan las ideas y escritos que representan una amenaza para el *status quo* imperante. Es por lo tanto comprensible que la literatura de las sociedades ricas sea un vasto desierto en relación con los escritos sobre el cambio social. Una vez finalizada la Revolución Americana, ésta ha inspirado muy pocas obras: la Declaración de Independencia, en la que se reconoce el derecho a la revolución como derecho fundamental; y setenta y tres años más tarde, el breve ensayo de Thoreau *Del deber de la desobediencia civil*;[3] seguido en 1861 por una nueva declaración de Lincoln sobre el derecho a la revolución.[4] Hay muchas

---

2 Jason Epstein, *The Great Conspiracy Trial*, Random House, 1970.

3 Henry David Thoreau, *Walden, mi vida entre bosques y lagunas* seguido de *Del deber de la desobediencia civil*, Barcelona, Los Libros de la Frontera, 2012. [N. de E.]

4 «Este país, con sus instituciones, pertenece a la gente que lo habita. Cuando sus habitantes se encuentren insatisfechos con el gobierno de

frases que exaltan la revolución y su naturaleza sagrada, pero siempre que sean revoluciones del pasado. Nuestro entusiasmo por el sagrado derecho a la revolución aumenta con el paso del tiempo: cuanto más antigua es la revolución, más pertenece a la Historia y más sagrada se vuelve. Exceptuando las limitadas reflexiones de Thoreau, nuestra sociedad nos ha dado pocos consejos y directrices sobre cómo allanar el terreno para futuros cambios sociales.

Sin embargo, por parte de los que ostentan el poder, existe un creciente corpus de literatura que justifica el *status quo*. Tratados religiosos, económicos, sociales, políticos y legales atacan interminablemente todas las ideas revolucionarias y las acciones en pos del cambio como inmorales, falaces, sacrílegas, antipatrióticas y antifamiliares. Esta literatura narcotizante incluye la amenaza de que, ya que todos estos movimientos son antipatrióticos, subversivos, engendrados en el infierno y pérfidos en su rastrera insidia, les serán impuestos terribles castigos a sus seguidores. Todas las grandes revoluciones, incluido el cristianismo, las diferentes Reformas, la democracia, el capitalismo y el socialismo han sufrido estos epítetos en el momento de su nacimiento. Para el *status quo* preocupado por su imagen pública, la revolución es la única fuerza que no tiene imagen alguna, sino que proyecta una sombra oscura y ominosa de lo que vendrá.

Los desposeídos del mundo, sacudidos por la presente agitación y en desesperada búsqueda de escritos revolucionarios, tan solo pueden encontrar literatura de los comunistas, bien sean rojos o amarillos [chinos]. En estos textos pueden informarse acerca de tácticas, maniobras, estrategias y sobre los principios de acción en el comienzo de las revoluciones. En la medida en que en esta literatura toda idea está envuelta en el lenguaje del comunismo, la revolución aparece como sinónimo de comunismo.[5] Cuando en medio de

---

turno, podrán ejercer sus derechos constitucionales para enmendarlo o su derecho revolucionario para desarticularlo o derribarlo». Lincoln, primer discurso inaugural.

5 «Durante mis viajes a Asia, a menudo preguntaba a los hombres en la treintena o en la cuarentena qué solían leer cuando tenían dieciocho años. Generalmente contestaban “Karl Marx”, y cuando les preguntaba por qué, respondían: “Nos encontrábamos bajo una fuerza colonial, buscábamos una manera de cambiar la situación. Queríamos nuestra independencia. Para conseguirla teníamos que hacer la revolución.

su fervor revolucionario, los desposeídos se dirigen hacia nosotros en sus primeros pasos desde la hambruna hacia la subsistencia, nosotros respondemos con un desconcertante, increíble e insensato conglomerado de abstracciones sobre la libertad, la moralidad, la igualdad, y el peligro de la esclavitud intelectual por parte de la ideología comunista. Este discurso va acompañado de dádivas caritativas envueltas en principios morales y «libertad», a cambio de lealtad política incondicional. Con la llegada de las revoluciones en Rusia y China sufrimos de pronto una conversión moral y empezamos a preocuparnos por el bienestar de nuestros hermanos a lo largo y ancho del mundo. *La revolución de los desposeídos en cierto modo provoca una revelación moral en los poderosos*.

La revolución por parte de los desposeídos también incita un miedo paranoico; de tal modo que ahora nos encontramos con que todos los gobiernos corruptos y represivos del mundo nos dicen: «Dadnos dinero y soldados o habrá una revolución y los nuevos líderes serán vuestros enemigos». Temerosos de la revolución e identificándonos con el *status quo*, hemos permitido que los comunistas asuman por defecto el halo revolucionario de justicia de los desposeídos. Después, agravamos este error asumiendo que el *status quo* general debe ser defendido y apoyado contra la revolución. Hoy en día la revolución se ha convertido en sinónimo de comunismo mientras que el capitalismo es sinónimo del *status quo*. Ocasionalmente aceptamos una revolución si garantiza que está de nuestro lado, y sólo si vemos que la revolución es inevitable. Aborrecemos las revoluciones.

Hemos permitido el despliegue de una situación suicida en un contexto en el que revolución y comunismo se han hecho uno. Estas páginas se comprometen a dividir este átomo político, separando esta identificación exclusiva del comunismo con la revolución. Si fuese posible que los desposeídos del mundo reconociesen y aceptasen la idea de que la revolución no significa inevitablemente odio y guerra, fría o caliente, por

---

Y los únicos libros sobre la revolución eran comunistas". Casi todos estos hombres habían repudiado el comunismo como culto político, manteniendo sin embargo ciertos principios del socialismo. Mientras hablaba con ellos fui consciente de las enormes oportunidades que perdimos al estar ocupados luchando contra el comunismo con bombas y dólares, en vez de con ideas de revolución, libertad y justicia». William O. Douglas, juez del Tribunal Supremo de los Estados Unidos, «The US and Revolution», Center for the Study of Democratic Institutions, núm. 116.

parte de Estados Unidos, sólo este hecho sería una gran revolución en la política mundial para el futuro del hombre. Éste es el principal motivo por el que trato de proporcionar un manual revolucionario que no esté enmarcado en un molde comunista o capitalista, sino que sea un manual para los desposeídos del mundo, independientemente del color de su piel o de sus ideas políticas. Mi objetivo es sugerir cómo organizarse de cara al poder: cómo obtenerlo y cómo usarlo. Defenderé que cuando el uso del poder no supone una distribución equitativa de los medios de vida para todas las personas, ha llegado el final de la revolución y comienza la contrarrevolución.

La revolución siempre ha avanzado con una lanza ideológica, al igual que el *status quo* lleva inscrita su ideología en su escudo. Todo en la vida toma partido por algo. Toda vida es guerrillera. No hay objetividad desapasionada. La ideología revolucionaria no está confinada a una fórmula específica y limitada. Son una serie de principios generales, enraizados en la Declaración de Lincoln del 19 de mayo de 1856: «No os engañéis. Las revoluciones no dan marcha atrás».

La ideología del cambio

Esto nos lleva a la pregunta: ¿cuál es, si es que tengo, mi ideología? ¿Qué tipo de ideología, si he de poseer alguna, puede tener un organizador que trabaja en y para una sociedad libre? El requisito previo para una ideología es la posesión de una verdad básica. Por ejemplo, un marxista comienza con su verdad inicial: todos los males son consecuencia de la explotación del proletariado por parte de los capitalistas. A partir de aquí, promueve lógicamente la revolución para terminar con el capitalismo, tras lo cual entra en la tercera etapa de reorganización del nuevo orden social (o dictadura del proletariado), y finalmente la última etapa, el paraíso político del comunismo. Los cristianos también comienzan con su primera verdad: la divinidad de Cristo y la naturaleza trina de Dios. A partir de estas «primeras verdades» mana, poco a poco, una ideología.

Un organizador que trabaja en y por una sociedad abierta se encuentra ante un dilema ideológico. Para empezar, carece de una verdad de base; para él la verdad es relativa y cambiante. *Todo* para él es relativo y cambiante. Es un relativista político. Acepta la declaración del fallecido juez Learned

Hand: «Lo que define al hombre libre es aquella incertidumbre interna, perenne y corrosiva, acerca de si está o no en lo correcto». La consecuencia es que está siempre a la caza de las causas de la difícil situación del hombre y de las propuestas generales que ayudan a encontrar un sentido a su mundo irracional. Debe examinar la vida constantemente, incluyendo la suya, para tener una mínima idea de cómo funciona todo, y debe cuestionar y examinar sus propios resultados. La irreverencia hacia las preguntas formuladas es un requisito. La curiosidad se convierte en algo compulsivo. Su pregunta más frecuente es «¿Por qué?».[6]

¿Significa esto que el organizador en una sociedad libre y para una sociedad libre se encuentra a la deriva? No, creo que éste tiene un mejor sentido de la orientación que el organizador social replegado en una rígida ideología política. En primer lugar, el organizador de la sociedad libre es inquieto, resistente, dinámico, y se encuentra en movimiento dentro de una sociedad que se halla a su vez en un estado de cambio constante. En la medida en la que se encuentre libre de los grilletes del dogma, puede responder a las realidades de las muy diversas situaciones que presenta nuestra sociedad. En el fondo, tiene una sola convicción: la creencia de que si la gente tiene el poder para actuar, a la larga logrará, en la mayoría de los casos, alcanzar las decisiones correctas. La única alternativa a este planteamiento es que el poder sea ostentado por una elite —una dictadura o alguna forma de aristocracia política. No me preocupa si esta fe en la gente es vista como una «primera verdad» y, por lo tanto, supone una contradicción de lo que más arriba expuse, ya que la vida es una sucesión de contradicciones. Al creer en la gente, el activista se propone organizarlos para que alcancen el poder y la oportunidad de enfrentarse a cada crisis futura e impredecible, mientras avanzan en su eterna búsqueda de los valores de igualdad, justicia, libertad, paz, preocupación por la vida humana, y todos aquellos derechos y valores planteados por el judeocristianismo y la tradición política democrática. La democracia no es un fin en sí mismo sino el mejor medio para alcanzar estos valores. Éste es el credo por el que me rijo y por el que moriré, si es preciso.

---

6 Algunos dicen que no es casualidad que el signo de interrogación tenga la forma de arado invertido, rompiendo la dura tierra de las viejas creencias y preparándola para nuevas cosechas.

El requisito básico para comprender las políticas de transformación es reconocer el mundo tal y como es. Debemos trabajar dentro de sus propios términos si queremos transformarlo en el mundo que queremos. Debemos ver de antemano el mundo como es y no como nos gustaría que fuera. Debemos ver el mundo como lo han visto todos los «realistas» políticos, en términos de «lo que hace el hombre y no de lo que debe hacer», tal y como Maquiavelo y otros han expuesto.

Resulta doloroso aceptar el simple hecho de que uno empieza desde donde se encuentra, de que debe liberarse de la telaraña de ilusiones que teje respecto a la vida. La mayoría de nosotros vemos el mundo como nos gustaría que fuese, y no tal y como es. El mundo ideal puede encontrarse cualquier tarde en la tele, en la sucesión de programas donde el bueno siempre gana; hasta las noticias de la noche, cuando de repente nos sumergimos en el mundo tal y como es.[7]

Los realistas políticos ven el mundo tal cual es: un campo de batalla movido principalmente por intereses personales inmediatos, donde la moral es una justificación retórica de la acción oportunista y del interés propio. Tenemos dos ejemplos en el cura que quiere ser obispo, hace la pelota y politiquea para su ascenso, justificándose con razones como: «Cuando sea obispo utilizaré mi puesto para la reforma cristiana»; o en el empresario que razona: «Primero conseguiré mi primer millón y después iré a por las cosas importantes de la vida». Desafortunadamente uno cambia de muchas maneras en el camino hacia el obispado o hacia el primer millón, y termina diciendo: «Esperaré a ser cardenal y entonces podré hacer más cosas»; o «Podré hacer mucho más cuando consiga dos millones», y siempre así.[8] En este mundo las

---

7 Hay algunas excepciones a la regla. En uno de los últimos *shangri-las* [lugares de búsqueda de la espiritualidad oriental] de EEUU, Carmel-by-the-Sea, California, donde uno puede evadirse del mundo real, en la costa de la bellísima península de Monterrey, la estación de radio KRML retransmitía las *Sunshine News* [Noticias soleadas] difundiendo exclusivamente las buenas noticias del mundo. Los intelectuales que se mofaban de estas *Sunshine News* se parecen, en este sentido, a los que prefieren las respuestas prefabricadas.

8 Cada año, y durante bastantes años, los activistas del último curso de un importante seminario católico cerca de Chicago venían a visitarme justo un día antes de ser ordenados, con preguntas sobre valores, tácticas revolucionarias y demás temas del estilo. En una ocasión uno de los seminaristas dijo: «Señor Alinsky, antes de venir aquí nos reunimos y

leyes se escriben con el elevado objetivo del bien común y se manifiestan en la vida sobre la base de la codicia común. En este mundo la irracionalidad se aferra al hombre como su sombra, de manera que las cosas correctas se hacen por las razones equivocadas y después, sacamos a relucir las razones apropiadas para justificarnos. No es un mundo de ángeles *[angels]* sino de puntos de vista *[angles]*, donde los hombres hablan de principios morales pero actúan sobre los principios del poder; un mundo donde nosotros siempre actuamos de forma ética y nuestros enemigos son siempre inmorales; un mundo donde la «reconciliación» significa que una parte obtiene el poder y la otra se concilia con la primera; un mundo de instituciones religiosas que, en general, han apoyado y justificado el *status quo* de tal manera que hoy en día la religión organizada es materialmente solvente y está espiritualmente arruinada. Vivimos con una ética judeocristiana que no sólo ha convivido sino que ha justificado la esclavitud, la guerra y todas las terribles explotaciones del ser humano por parte del *status quo* que prevaleciera en cada momento.

Vivimos en un mundo donde el «bien» es un valor que existe sólo si queremos que exista. En el mundo tal y como es, la solución de cualquier problema crea inevitablemente uno nuevo. En el mundo tal y como es no hay finales felices o tristes. Tales finales pertenecen al mundo de la fantasía, al mundo que quisiéramos tener, el mundo de las fábulas infantiles donde «vivieron felices y comieron perdices». En el mundo tal cual es, la corriente de los acontecimientos avanza sin cesar con la muerte como único término. Uno nunca llega a alcanzar el horizonte; siempre está un poco más allá, es la búsqueda de la vida misma. Esto es el mundo real. Es aquí donde comienzas.

No vivimos en un mundo de paz, belleza y racionalidad desapasionadas, como Henry James escribió una vez:

---

acordamos una pregunta que tenemos especial interés en hacerle. Vamos a ser ordenados y seremos destinados a distintas parroquias como asistentes de —para ser francos— curas viejos, tacaños y reaccionarios. No se mostrarán de acuerdo con lo que usted y nosotros creemos, y seremos sometidos a una rutina mortal. Nuestra pregunta es: ¿cómo podremos mantener nuestra fe en los verdaderos valores cristianos, en todo lo que esperamos hacer para cambiar el sistema?». Una fácil. Les respondí: «Cuando salgáis por esa puerta, tomad una decisión personal sobre si queréis ser obispos o curas, y todo lo demás os vendrá dado».

> De hecho, la vida es un combate. El mal es insolente y fuerte; la belleza encantadora pero escasa; la bondad tiende a ser débil; la temeridad, a ser desafiante; la perfidia, a salirse con la suya; los imbéciles, a estar en los puestos de responsabilidad y las personas sensatas en los últimos escalones; y así la humanidad tiende, en general, a la desdicha. Pero el mundo tal y como se alza no es ni un fantasma, ni una pesadilla de una noche. Despertamos en él una y otra vez, no podemos olvidarlo, negarlo ni abandonarlo.

La declaración de Henry James convierte en afirmación aquella pregunta de Job: «¿Acaso no es una milicia lo que tiene el hombre en la tierra?». Benjamin Disraeli lo resumió así: «La vida política debe ser aceptada tal y como es».

Una vez que nos movemos en el mundo tal y como es, comenzamos a desprendernos de falacia tras falacia. La primera ilusión de la que debemos desprendernos es la del punto de vista convencional por el que vemos las cosas separadas de sus inevitables contrapartidas. Intelectualmente sabemos que todo está funcionalmente interrelacionado, pero en medio de nuestras operaciones segmentamos y aislamos todos los valores y problemas. Todo lo que nos concierne debe ser visto como la pareja invisible de su opuesto, la luz y la oscuridad, el bien y el mal, la vida y la muerte. Desde el momento en que nacemos comenzamos a morir. La felicidad y la miseria son inseparables. También lo son la paz y la guerra. La amenaza destructiva de la energía nuclear lleva consigo la posibilidad de la paz y la abundancia, y así con cada elemento del universo, todo está emparejado en esta enorme arca de Noé de la vida.

La vida parece no tener sentido u orden alguno a no ser que la enfoquemos con la clave de los opuestos. Viendo todo en su dualidad, comenzamos a obtener pequeñas pistas sobre la dirección y el sentido de las cosas. Es en estas contradicciones y en las incesantes tensiones de su interacción donde comienza la creatividad. Al empezar a aceptar las contradicciones vemos cada problema en su totalidad, en su sentido interrelacionado. Entonces reconocemos que para cada positivo hay un negativo, y que no hay nada positivo sin su negativo concomitante, como tampoco existe un paraíso político sin su lado negativo.[9]

---

9 Durante más de cuatro mil años la filosofía china ha contado con el

Niels Bohr señaló que la aparición de contradicciones era señal de que el experimento iba en el buen camino: «No hay mucha esperanza cuando solo tenemos una dificultad, pero cuando tenemos dos, podemos enfrentarlas entre sí». Bohr definió esto como «complementariedad», explicaba que la interacción de fuerzas aparentemente conflictivas es de hecho la armonía de la naturaleza. Whitehead señalo de forma similar que: «En la lógica formal, una contradicción es un signo de derrota; pero en la evolución del conocimiento real marca el primer paso del progreso hacia la victoria».

Donde quiera que miremos, todo cambio muestra esta complementariedad. En Chicago, los habitantes de *La jungla* de Upton Sinclair,[10] por aquel entonces el barrio más pobre de EEUU, aplastados por salarios míseros, desmoralizados, enfermos, viviendo en chabolas, estaban organizados. Sus pancartas exigían igualdad racial, seguridad laboral y una vida digna para todos. Con sus propias fuezas, lucharon y ganaron. Hoy en día, como parte de la clase media, también son parte de nuestra cultura discriminatoria y racista.

La comunidad de Tennessee Valley era una de las joyas de la corona democrática. Acudían visitantes de todos los rincones del mundo para ver, admirar y estudiar este logro físico y social de una sociedad libre. Hoy en día esta región es la vergüenza de las montañas de Cumberland, una tierra desfigurada por las minas de carbón.

El CIO era el sindicato abanderado de los trabajadores americanos. En su organización, directa e indirectamente, se encontraban todos los activistas de EEUU; lucharon contra

---

principio de complementariedad. Creen que del infinito (naturaleza, dios o dioses) nació el principio de la creación al que llamaron el Gran Extremo, del cual nacieron los dos principios o poderes duales, el Ying y el Yang, de los cuales nació todo lo demás. El Ying y el Yang se definen como lo positivo y lo negativo, la luz y la oscuridad, lo masculino y lo femenino, y con otros muchos ejemplos de contrarios.

10 *The Jungle* es una novela de 1906 que describe las duras e inhumanas condiciones de trabajo en la industria cárnica de la ciudad de Chicago. Publicada por entregas en el periódico socialista *The Appeal to Reason* un año antes, generó protestas a favor de reformas laborales y agrícolas a lo largo y ancho de Estados Unidos, y dio lugar a una investigación de Roosevelt y el gobierno federal que culminó en la Pure Food Legislation de 1906, acogida favorablemente por la opinión pública. La edición castellana es *La jungla*, Madrid, Capitán Swing, 2012. [N. de E.]

las estructuras corporativas de la nación y ganaron. Hoy, fusionado con el sindicato AFL, forma parte del sistema y su líder apoya la guerra de Vietnam.

Otro ejemplo son los actuales y ambiciosos proyectos de vivienda pública. Concebidos y llevados a cabo originalmente como un paso importante para librar a las ciudades de los barrios marginales, supusieron el derribo de estos barrios insalubres, infestados de ratas y la construcción de modernos edificios de apartamentos. Se presentaron como el rechazo de EEUU a permitir que su gente viviera en las sucias ruinas de los barrios bajos. Es *vox populi* que se han convertido en junglas de terror y que ahora nos enfrentamos al problema de cómo transformarlos o librarnos de ellos. Se han convertido en resultado de una doble segregación —por situación económica y color— y en un peligro para cualquiera que esté obligado a vivir en ellos. Un sueño hermoso y positivo se ha tornado en pesadilla.

Se trata de la fábula universal de la revolución y la reacción. La constante lucha entre lo positivo y lo negativo, que incluye la inversión de roles de manera que lo positivo de hoy es lo negativo de mañana y viceversa.

Este punto de vista sobre la naturaleza reconoce que la realidad es dual. Los principios de la mecánica cuántica en física se aplican incluso de manera más dramática a la mecánica de los movimientos de masas.

Esto no sólo es cierto en lo que respecta a la complementariedad, sino también en el rechazo del concepto, hasta la fecha universal, de causalidad, mediante el cual la materia y la física se entendían en términos de causa y efecto, donde por cada efecto tenía que haber una causa y lo uno siempre provocaba lo mismo. En mecánica cuántica, la causalidad fue sustituida, en gran medida, por la probabilidad: un electrón o un átomo no tiene que hacer nada específico en respuesta a una fuerza particular, simplemente hay una serie de probabilidades de que reaccionen de una u otra manera. Esto es fundamental en las observaciones y propuestas que expongo más adelante. En ningún momento, en ningún debate o análisis de los movimientos de masas, de las tácticas, o en cualquiera de las fases del problema, puede decirse que si tal cosa sucede entonces habrá *x* resultado. Lo máximo a lo que podemos aspirar es a un entendimiento de las consecuencias probables de ciertas acciones.

Esta comprensión de la dualidad de todos los fenómenos es vital en nuestra perspectiva de la política. Nos libra del mito de que un acercamiento es positivo y otro negativo. No existe tal cosa en la vida. Lo positivo de un hombre es lo negativo de otro. La descripción de cualquier procedimiento como «positivo» o «negativo» es la seña del analfabeto político.

Una vez que la naturaleza de la revolución es comprendida desde el punto de vista dualista, perdemos nuestra «monovisión» de la revolución y la vemos enlazada con su inevitable contrarrevolución. Una vez aceptamos y aprendemos a anticipar la inevitable contrarrevolución, podemos entonces alterar el patrón histórico de la revolución y de la contrarrevolución, el lento avance tradicional de «dos pasos adelante uno hacia atrás», para minimizar este último. Cada elemento, compuesto de aspectos positivos y sus opuestos, se fusiona con otros elementos relacionados en una interminable serie que conforma el todo, de manera que el anverso de la revolución es, por un lado, la contrarrevolución y, por otro, la reforma, y así sucesivamente en una interminable cadena de opuestos conectados entre sí.

Distinción de clases: la trinidad

El escenario del teatro de las transformaciones nunca ha variado. La humanidad ha estado y está dividida en tres partes: los que tienen, los que no tienen, y los que teniendo poco quieren más.

En lo alto están los poderosos, con dinero, comida, seguridad y lujo. Se ahogan en su abundancia mientras los desposeídos mueren de hambre. Numéricamente los poderosos siempre han sido minoría. Los poderosos quieren mantener las cosas como están y se oponen al cambio. En términos termopolíticos están fríos y determinados a congelar el *status quo*.

En la parte inferior se encuentran los desposeídos del mundo. En la escena mundial son sin duda el grupo más numeroso. Están encadenados por la miseria común de la pobreza, la vivienda precaria, la enfermedad, la ignorancia, la impotencia política y la desesperación; cuando son empleados sus salarios son los más bajos y se les priva de todo lo fundamental para el crecimiento humano. Encarcelados por su color, ya sea físico o político, se les prohíbe representarse

a sí mismos en las políticas de la vida. Los poderosos quieren conservar, los desposeídos quieren obtener. En términos termo-políticos son una masa compuesta por las cenizas frías de la resignación y el fatalismo, pero en su interior son brillantes brasas de esperanza que pueden ser encendidas a través de la construcción de medios para la obtención de poder. Una vez que empieza la fiebre, la llama despierta. No tienen ningún sitio al que ir, más que hacia arriba.

Odian el *establishment* de los poderosos con su arrogante opulencia, su policía, sus cortes y sus iglesias. Justicia, moralidad, ley y orden son meras palabras cuando las usan los poderosos, que justifican y aseguran su *status quo*. El poder de los pobres no sólo reside en su número. Se ha dicho que los poderosos, que viven bajo la pesadilla de las posibles amenazas a sus posesiones, son siempre asaltados por la pregunta «¿Cuándo dormiremos?», mientras la perenne pregunta de los desposeídos es «¿Cuándo comemos?». El grito de los desposeídos nunca ha sido «Dadnos vuestros corazones», sino «Dejadnos en paz»; no piden amor, piden espacio para respirar.

Entre los poderosos y los desposeídos se encuentran los que tienen un poco y quieren más: la clase media. Divididos entre la conservación del *status quo* para proteger lo poco que tienen, y el deseo de cambio para poder tener más, se convierten en personalidades divididas. Podrían ser descritos como esquizoides políticos, económicos y sociales. En general buscan el camino seguro, donde puedan aprovecharse del cambio sin arriesgarse a perder lo poco que tienen. Insisten en tener un mínimo de tres ases antes de jugar una mano en el póker de la revolución. En términos termo-políticos son tibios y están enraizados en la inercia. En la sociedad occidental de hoy en día y, particularmente, en Estados Unidos, comprenden la mayoría de nuestra población.

Sin embargo, en los intereses conflictivos y en las contradicciones de los que tienen-un-poco-y-quieren-más, se encuentra la génesis de la creatividad. De esta clase han salido, con pocas excepciones, los grandes líderes mundiales del cambio de los siglos pasados: Moisés, Pablo de Tarso, Martín Lutero, Robespierre, Georges Danton, Samuel Adams, Alexander Hamilton, Thomas Jefferson, Napoleón Bonaparte, Giuseppe Garibaldi, Nikolai Lenin, Mahatma Gandhi, Fidel Castro, Mao Tse-tung y tantos otros.

De la misma forma en que el conflicto de intereses dentro de la clase media ha visto nacer a tantos grandes líderes, también ha engendrado una raza particularmente estancada (por sus contra-intereses) en la inacción. Estos no-hago-nada profesan un compromiso con el cambio social con ideales de justicia e igualdad, pero después se abstienen y desalientan toda acción eficaz hacia el cambio. Son conocidos por su eslogan: «Estoy de acuerdo con tus fines pero no con tus medios». Actúan como agua siempre que es posible sofocar las chispas del disenso que promete estallar en el fuego de la acción. Estas personas inactivas aparecen públicamente como buenas, humanistas, preocupadas por la justicia y la dignidad. En la práctica son odiosas. Son aquéllas a las que se refería ácidamente Edmund Burke: «Lo único necesario para el triunfo del mal es que los hombres buenos no hagan nada». Tanto los líderes revolucionarios como los conformistas van a ser examinados en estas páginas.

La historia del *status quo* imperante muestra que la destrucción y la decadencia infectan el opulento materialismo de los poderosos. La vida espiritual de éstos es una justificación ritual de sus posesiones.

Hace más de cien años, Tocqueville expuso, como muchos otros estudiosos de EEUU de aquel momento, que la autoindulgencia acompañada por una única preocupación por el bienestar materialista era la mayor amenaza al futuro de EEUU. Whitehead apuntó en *Adventurs of Ideas* que «El disfrute del poder resulta funesto para las sutilezas de la vida. Las clases dirigentes degeneran a causa de su vaga indulgencia en gratificaciones obvias».[11] En tal estado se puede decir que el hombre permanece adormecido, ya que es en el sueño donde nos apartamos del mundo para recluirnos en nuestro mundo privado.[12] Debo citar un libro más, pertinente en relación con este tema: en *Alicia en el país de las maravillas*, el lirio habla a Alicia sobre las flores parlantes. El lirio señala que las flores que hablan crecen en firmes lechos de tierra pero que la mayoría de los jardines tienen lechos demasiado débiles, de forma que las flores siempre están dormidas. Es como si la gran ley del cambio hubiera preparado la anestesia de la víctima ante la transformación social venidera.

---

11 *Aventuras de las ideas*, Buenos Aires, Fabril, 1961.

12 «Los despiertos tienen un mundo en común, los dormidos tienen cada uno un mundo propio», Heráclito, *Fragmentos*, Buenos Aires, Aguilar, 1973.

El cambio supone movimiento. El movimiento implica fricción. Sólo en el vacío sin fricción de un mundo abstracto inexistente, el movimiento y el cambio podrían producirse sin esa abrasiva fricción del conflicto. En estas páginas, nuestro objetivo político evidente es cooperar con esta gran ley del cambio; querer otra cosa significaría seguir al rey Canuté, que quería ordenar a las mareas y a las olas que se detuviesen.

Una palabra acerca de mi filosofía personal. Está anclada en el optimismo, y debe estarlo, ya que el optimismo trae esperanza, un futuro con un objetivo y por lo tanto una voluntad de luchar por un mundo mejor. Sin este optimismo no hay razón para continuar. Si consideramos la lucha como el ascenso de una montaña, debemos visualizar una montaña sin cumbre. Vemos una cumbre, pero cuando finalmente la alcanzamos, las nubes se disipan y vemos que era sólo un espejismo. La montaña continúa. Ahora divisamos la «verdadera cumbre» y luchamos por alcanzarla, sólo para encontrarnos con que se trataba de otro espejismo, la cumbre está todavía más arriba. Se trata de una subida interminable.

Una vez que sabemos que la montaña no tiene cumbre, que es una búsqueda permanente de altiplano en altiplano, surge la pregunta: ¿para qué la lucha? ¿Para qué el conflicto, el descorazonamiento, el peligro y el sacrificio? ¿Para qué esta interminable escalada? Nuestra respuesta es la misma que da un auténtico escalador cuando se le pregunta por qué hace lo que hace: «Porque está ahí». La vida está delante de nosotros, y si no nos ponemos a prueba enfrentándonos a sus desafíos, acabaremos acurrucados en los valles de una existencia sin sueños cuyo único propósito es la preservación de una seguridad ilusoria. Esto último es lo que la inmensa mayoría de la gente elige, temiendo aventurarse en lo desconocido. Paradójicamente abandonan el sueño de lo que podrían encontrarse mañana en las alturas, por una perpetua pesadilla, una interminable sucesión de días en los que temen la pérdida de una tenue seguridad.

A diferencia de la tarea del mítico Sísifo, este desafío no supone empujar una roca hasta la cima de la montaña para que a su llegada ésta vuelva a rodar montaña abajo, y repetir la tarea eternamente. Este desafío implica empujar la roca montaña arriba, pero, a diferencia de Sísifo nosotros seguimos empujándola hacia nuevas alturas. Y también a diferencia de Sísifo, cada etapa del camino hacia lo alto es diferente, asombrosa, una nueva aventura cada vez.

A veces la roca cae haciendo retroceder nuestro ascenso y provocándonos desánimo, pero esto no significa que no estemos avanzando. Simplemente, ésta es la misma naturaleza de la vida (que es una escalada) y la resolución de cada problema crea a su vez otros problemas, surgidos de situaciones apremiantes inimaginables hoy en día. La búsqueda de la felicidad no termina nunca, la felicidad reside en la búsqueda.

Enfrentados a la decadencia materialista del *status quo*, uno no debe sorprenderse al ver que todos los movimientos revolucionarios vienen primordialmente generados por valores y consideraciones espirituales como la justicia, la igualdad, la paz y la hermandad. La historia es una carrera de relevos de revoluciones, la antorcha del idealismo es llevada por un grupo revolucionario hasta que ese grupo se establece, entonces la antorcha se posa silenciosamente a esperar, hasta que un nuevo grupo revolucionario la recoge para la siguiente etapa de la carrera. Y así el ciclo revolucionario sigue adelante.

Una gran revolución, que debe darse en el futuro inmediato, es la disipación de la ilusión del ser humano de que su propio bienestar puede estar separado del bienestar de los demás. Mientras el hombre esté encadenado a este mito, el espíritu humano seguirá languideciendo. La preocupación por nuestro bienestar material privado, en detrimento del bienestar de los demás, es inmoral según los preceptos de la civilización judeocristiana, y lo que es aún peor, es una estupidez digna de animales. Es el hombre arrastrándose todavía por el fango de sus comienzos, en la ignorancia y en la mera astucia animal. Pero aquéllos que saben que la interdependencia del ser humano es su mayor fortaleza, en su lucha por salir del fango, han sido sabios en sus exhortaciones y pronunciamientos morales acerca de que el hombre es el guardián de sus hermanos. En ese aspecto, los últimos siglos han sido un desastre; fue un error asumir que el ser humano perseguiría la moralidad en un nivel más alto que el que su día a día le exigía. Fue un flaco favor para el futuro separar la moralidad de los deseos diarios, y elevarla a un plano de altruismo y autosacrificio. En realidad, es el interés propio y no la naturaleza intrínseca del ser humano lo que le exige ser el guardián de sus hermanos. Vivimos en un mundo en el que una persona no puede tener pan mientras su vecino carece de éste. Si no comparte su pan, no se atreve ni a dormir, ya que sus vecinos lo matarán. Para comer y dormir con seguridad, debe hacer lo correcto, y ser en la práctica el guardián de sus hermanos.

Creo que el ser humano está a punto de aprender que la vida más práctica es la vida moral, y que la vida moral es el único camino hacia la supervivencia. Está comenzando a aprender que o bien comparte algunos de sus bienes o bien lo perderá todo; que debe respetar y aprender a vivir con otras ideologías políticas si quiere que la civilización continúe. Éste es el tipo de argumento que la experiencia real del ser humano nos lleva a comprender y aceptar. *Éste es el camino que conduce a la moral. No hay ningún otro.*

2. De medios y fines

> No podemos pensar primero y actuar después. Desde el momento en que nacemos estamos inmersos en la acción y sólo podemos guiarla de forma precaria a través del pensamiento.
>
> Alfred North Whitehead

La perenne pregunta «¿El fin justifica los medios?» carece de sentido por sí misma; la única y verdadera pregunta respecto a la ética de los medios y sus fines es, y siempre ha sido: «¿Este fin en concreto justifica estos medios?».

La vida y cómo se vive es la historia de los medios y los fines. El fin es lo que quieres, y los medios, cómo lo consigues. Cuando pensamos en el cambio social surge la pregunta del fin y sus medios. El hombre de acción considera la cuestión del fin y sus medios de manera pragmática y estratégica. No tiene ningún otro problema; sólo piensa en los recursos que tiene y en las diferentes posibilidades de acción. A los fines sólo les pide que sean factibles y que su coste merezca la pena; a los medios les pide meramente que funcionen. Decir que los medios corruptos corrompen los fines es creer en la inmaculada concepción de los fines y los principios. El escenario real es corrupto y sangriento. La vida es un proceso corrupto desde el momento en que un niño aprende a enfrentarse a su madre respecto a cuándo toca irse a la cama. Aquel que teme la corrupción, teme la vida.

El revolucionario pragmático comprende bien a Goethe cuando decía que «la conciencia es la virtud de los que observan y no la de los agentes de la acción»; en la acción, no siempre se disfruta del lujo de una decisión consistente con la conciencia individual de cada uno y a la vez con el bien de la humanidad. La elección debe hacerse respecto a esto último. La acción se dirige a la salvación de las masas y no a la salvación personal del individuo. Quien sacrifica el bien común por su conciencia individual tiene una peculiar concepción de la «salvación personal»; no le importan lo suficiente las personas como para ser corrompido por ellas.

Las personas que amontonan tesis y escritos acerca de la ética de los fines y los medios que, salvo raras excepciones, son absolutamente estériles, pocas veces escriben acerca de sus propias experiencias dentro de la permanente lucha de la vida y el cambio. Son ajenos a las responsabilidades, a los problemas operacionales y a la incesante presión para tomar decisiones inmediatas. Están apasionadamente comprometidos con una objetividad mística que sospecha de las pasiones. Asumen una situación inexistente en la que los hombres, desapasionadamente y con la razón, dibujan y deciden fines y medios como si estuvieran estudiando una carta de navegación en tierra firme. Se les reconoce cuando dicen: «Estamos de acuerdo con los fines pero no con los medios», o bien: «Éste no es el momento adecuado». Los moralistas de los fines y los medios siempre acaban logrando sus fines sin tener que utilizar los medios.

Constantemente obsesionados por la ética de los medios empleados por los pobres contra los ricos, deberían preguntarse más bien dónde se sitúan políticamente. De hecho, son aliados pasivos de los ricos. Es a ellos a los que se refería Jacques Maritain cuando declaraba: «El miedo a ensuciarse las manos entrando de lleno en la historia no es una virtud sino una forma de evadirla». Estos hombres de inacción fueron los que decidieron no luchar contra los nazis de la única manera en la que se podía luchar contra ellos. Corrieron las cortinas para no ver el vergonzoso espectáculo de los judíos y los presos políticos cuando eran arrastrados por las calles. Son los mismos que en la intimidad deploraban el horror de todo aquello y no hicieron nada al respecto. He aquí el colmo de la inmoralidad. El más inmoral de los medios es la no utilización de ninguno de ellos. Es esta especie de hombre la que participó con tanto ardor y fanatismo en la antigua

Sociedad de Naciones, a fin de debatir acerca de las diferencias éticas entre las armas defensivas y ofensivas. Su miedo a la acción le lleva a refugiarse en una moralidad tan separada de la realidad que sólo puede aplicarse a los ángeles, y no a los hombres. Los principios según los cuales emitimos un juicio deben estar profundamente enraizados en los «cómos» y los «porqués» de la vida, en el mundo tal y como es, y no en el mundo que imaginamos en nuestros sueños.

A continuación voy a presentar una serie de reglas que remiten a la ética de los medios y los fines. *La primera regla es que la preocupación por la ética de los fines y los medios es inversamente proporcional a los intereses personales que tenemos en el asunto*. Cuando no estamos directamente implicados rebosamos moralidad; tal y como lo expuso La Rochefoucauld: «Todos tenemos la fuerza suficiente para soportar las desgracias de los demás». Podemos reformular esta regla en los siguientes términos: *La preocupación por la ética de los fines y los medios es inversamente proporcional a la distancia que nos separa del lugar del conflicto*.

La segunda regla de la ética del fin y los medios es que la manera de juzgar la moralidad de los medios varía según las posiciones políticas de los juzgados. Si una persona se opone activamente a la ocupación nazi y se une a la resistencia clandestina, es probable que adopte medios como el asesinato, el terror, la destrucción de la propiedad, el bombardeo de túneles y trenes, el secuestro e incluso que aceptara el sacrificio de rehenes inocentes para conseguir sus fines: acabar con los nazis. Quienes se oponían a la invasión nazi consideraban la resistencia como un ejército clandestino de patriotas idealistas, de una valentía sin igual y con la voluntad de sacrificar sus vidas por sus convicciones morales. Para las autoridades de ocupación, sin embargo, estas personas eran terroristas sin ley, asesinos, saboteadores que creían que el fin justificaba los medios, y que no respetaban en absoluto las místicas reglas de la guerra. Cualquier ocupación extranjera juzga a la resistencia según los mismos principios. Sin embargo, en un conflicto como éste, ningún protagonista está preocupado por otro valor que no sea el de la victoria; es cuestión de vida o muerte.

Para nosotros, la Declaración de Independencia constituye un documento glorioso en el que se recogen los derechos del hombre. Para los británicos, por el contrario, es una declaración célebre por el engaño que representan sus omisiones. En la Declaración de Independencia, la hoja de reclamaciones que justificaba las razones de la revolución citaba todas las

injusticias que los ingleses habían cometido, pero no citaba ninguno de los beneficios que aportaron a sus colonias. No hubo mención alguna a los alimentos que las colonias recibieron del Imperio Británico durante las épocas de hambruna, ni a los medicamentos mandados durante las epidemias, ni a los soldados enviados durante las guerras contra los indios y otros enemigos, ni a muchas otras ayudas directas o indirectas que permitieron la supervivencia de las colonias. Tampoco se menciona el creciente número de aliados y amigos de los colonos dentro de la Cámara de los Comunes que trabajaban por un cambio inminente en la legislación, a fin de corregir las desigualdades que estos sufrían.

Jefferson, Franklin y otras personalidades de la época eran hombres honrados, pero sabían que la Declaración de Independencia era un llamamiento a la guerra. También sabían que una lista de las muchas aportaciones constructivas del Imperio Británico a las colonias hubiera diluido de manera autodestructiva la urgencia del llamamiento a las armas para la revolución. Un documento fiel a la verdad habría reflejado los fallos del Imperio Británico en un cuarenta por ciento y la justificación de los colonos para rebelarse en un sesenta por cierto. Así es como, por una diferencia del veinte por ciento, era necesario hacer la revolución. Esperar que un hombre abandone a su mujer, sus hijos, su hogar y sus cosechas para coger un fusil y unirse al Ejercito Revolucionario por una diferencia del veinte por ciento en el balance de la justicia humana desafía al sentido común.

La Declaración de Independencia, como declaración de guerra, era lo que tenía que ser, una declaración de la justicia de la causa de los colonos al cien por cien, y una denuncia al cien por cien del malvado e injusto papel del gobierno británico. Nuestra causa tenía que ser la de una resplandeciente justicia, en alianza con los ángeles; su causa tenía que representar el mal absoluto, una causa aliada con el diablo, ya que en ninguna guerra el enemigo o la causa han sido grises. Por lo tanto, desde un punto de vista, la omisión estaba plenamente justificada, mientras que desde otro era un engaño deliberado.

La historia está hecha de juicios «morales» basados en nuestra postura política. Condenamos a Lenin cuando aceptó dinero de los alemanes en 1917 pero fuimos discretamente silenciosos cuando, en ese mismo año, nuestro coronel William B. Thompson ayudó a los anti-bolcheviques de Rusia con la donación de un millón de dólares. Como aliados de los

soviéticos en la Segunda Guerra Mundial alabamos y aclamamos las tácticas de la guerrilla comunista cuando los rusos las utilizaron contra los nazis durante la invasión de la Unión Soviética; denunciamos las mismas tácticas cuando las fuerzas comunistas las usaban contra nosotros en diferentes partes del mundo. Los medios de la oposición, utilizados en nuestra contra, son siempre inmorales mientras nuestros medios son siempre éticos y están enraizados en los más altos valores humanos. George Bernard Shaw, en *Man and Superman,* señaló las variaciones en las definiciones éticas en virtud del lugar en el que estamos situados. Mendoza le dijo a Tanner: «Soy un bandolero, me gano la vida robando a los pobres. Estrecha mi mano».

La tercera regla de la ética del fin y los medios es que en la guerra el fin justifica casi cualquier medio. Los acuerdos de Ginebra sobre el trato a los prisioneros o el uso de las armas nucleares son respetados sólo porque el enemigo o sus aliados potenciales pueden tomar represalias.

Las observaciones que Winston Churchill hiciera a su secretario personal pocas horas antes de que los nazis invadieran la Unión Soviética reflejan, de manera muy gráfica, la política del fin y los medios en tiempos de guerra. Cuando se informó del giro inminente de los acontecimientos, el secretario preguntó a Churchill cómo él, el mayor anticomunista de Gran Bretaña, podía aceptar situarse en el mismo bando que los soviéticos. ¿No le iba a resultar difícil y embarazoso proponer a su gobierno que apoyase a los comunistas? La respuesta de Churchill fue clara e inequívoca: «Para nada, sólo tengo un objetivo, la destrucción de Hitler, y mi vida es mucho más sencilla de este modo. Si Hitler invadiera el infierno como mínimo haría un comentario favorable al diablo en la Cámara de los Comunes».

En la Guerra de Secesión, el presidente Lincoln no dudó en suspender el derecho de *habeas corpus* e ignorar la directiva del Tribunal Supremo de Estados Unidos. En otra ocasión, cuando Lincoln estaba convencido de la necesidad de utilizar comisiones militares para juzgar a civiles, se lavó las manos ante la ilegalidad de su acción declarando que era «indispensable para la seguridad pública». Lincoln creía que las cortes civiles carecían de poder para controlar las actividades insurrectas de los civiles. «¿Debo disparar a un ingenuo soldado que deserta, mientras no debo tocar un pelo del astuto agitador que le incita a desertar?».

La cuarta regla de la ética de los fines y los medios es que ésta debe juzgarse dentro del contexto donde se desarrolla la acción y no desde cualquier otro punto de vista cronológico. La Masacre de Boston es un buen ejemplo de ello.[1]

> Las atrocidades británicas no eran suficientes por sí mismas para convencer a la gente de la gravedad del asesinato de la noche del 5 de marzo: Patrick Carr dejó una confesión en su lecho de muerte en la que admitía que los habitantes del pueblo fueron los agresores y que los soldados dispararon en defensa propia. Esta inesperada rectificación de uno de los mártires, que moría con el olor a santidad del que Sam Adams le había investido, generó una oleada de alarma entre las filas patriotas. Pero Adams negó el testimonio de Carr ante los ojos de los piadosos habitantes de Nueva Inglaterra señalando que éste era un papista irlandés que había muerto dentro del seno de la Iglesia Católica Romana. Una vez que Sam Adams terminó con Patrick Carr ni siquiera los tories se atrevieron a citarlo para demostrar que los habitantes de Boston eran los responsables de la masacre.[2]

Para los británicos se trataba de una utilización falsa y corrupta de la intolerancia y por lo tanto de un medio inmoral, característico de los revolucionarios, o [de la asociación secreta] de los Hijos de la Libertad. Para los Hijos de la Libertad y para los patriotas, la acción de Sam Adams fue una estrategia brillante y una solución venida del cielo. Si miramos atrás y consideramos la acción de Adams, quizás nos pongamos del lado inglés, pero no podemos olvidar que no estamos inmersos en una revolución contra el Imperio Británico.

Las normas éticas deben ser lo suficientemente elásticas como para adaptarse a los tiempos. En política, la ética de los fines y los medios puede ser comprendida mediante las reglas aquí sugeridas. La historia no está compuesta más que

---

1 La Masacre de Boston recuerda a cinco civiles asesinados en 1770 por soldados británicos. El incremento de las tropas británicas en Boston hizo crecer la tensión entre civiles y soldados, que, tras un pequeño altercado, abrieron fuego al ser amenazados por la muchedumbre. Este hecho encendió la mecha de la rebelión que culminaría en la Guerra de la Independencia. [N. de E.]

2 John C. Miller, *Sam Adams, Pioneer in propaganda,* Stanford (Calif.), Stanford University Press, 1960.

de ejemplos, como nuestra posición sobre la libertad de navegación en alta mar en 1812 y en 1917, en contraste con nuestro bloqueo sobre Cuba en 1962, o nuestra alianza en 1942 con la Unión Soviética en contra de Alemania, Japón e Italia, y el radical cambio de los alineamientos en menos de una década.

La suspensión de Lincoln del *habeas corpus*, su desobediencia ante una orden del Tribunal Supremo de Estados Unidos, y el uso ilegal de comisiones militares para juzgar a civiles, fueron decisiones tomadas por el mismo hombre que quince años atrás había dicho en Springfield: «No pongáis en mi boca lo que no he dicho. No he afirmado que no existan leyes malas, o que no tengamos derecho a exigir una reparación no prevista en la ley. Lo estoy diciendo es que aunque las leyes malas, si es que existen, deben ser modificadas, mientras estén en vigor, deben ser respetadas religiosamente y servir como ejemplo».

Hablamos del mismo Lincoln que pocos años antes de firmar la Proclamación de Emancipación [de los esclavos], declaraba en su primer discurso inaugural:

> No hago sino citar parte de uno de mis discursos: «No tengo intención alguna de, directa o indirectamente, intervenir en la institución de la esclavitud en Estados Unidos allí donde exista. Creo que no tengo derecho y no tengo intención alguna de hacerlo». Los que me han votado y elegido lo hicieron con pleno conocimiento de que he hecho estas declaraciones como muchas otras similares y que jamás he dado marcha atrás.

Quienes hacen un juicio crítico sobre la moralidad de los cambios de postura de Lincoln tienen una concepción poco realista del mundo como lugar estático e inmutable, donde cada uno permanece firme y comprometido con sus supuestos valores y principios. En la política de la vida, la coherencia no es una virtud. Ser coherente, significa, según el Diccionario Universal de Oxford, «permanecer inmóvil». El hombre debe cambiar con los tiempos o, de lo contrario, morirá.

El cambio en la orientación de Jefferson al convertirse en presidente es también un ejemplo pertinente para ilustrar este punto. Jefferson había atacado de manera incesante al presidente Washington por utilizar el interés nacional como punto de partida en la toma de decisiones. Culpaba al presidente por su egoísmo afirmando que las decisiones deben tomarse

en función del interés mundial para así fomentar la expansión de las ideas de la Revolución Americana. Consideraba que la adhesión al criterio del interés nacional representaba una traición hacia la Revolución. Sin embargo, desde el mismo momento en que Jefferson asumió la presidencia de Estados Unidos, cada una de sus decisiones fue tomada en nombre del interés nacional. Esta historia de otro siglo tiene paralelismos en nuestro tiempo y en cualquier otro momento de la historia.

La quinta regla de la ética de los fines y los medios es que la preocupación por la moral aumenta con el número de medios disponibles y viceversa. Para el hombre de acción el primer criterio para determinar qué medios se van a utilizar es evaluar aquéllos que están disponibles. El análisis y la selección de los medios disponibles se hace sobre una base puramente utilitaria: «Y éste, ¿funcionará?». Las preguntas de índole moral pueden aparecer cuando uno elige entre medios con la misma eficacia. Pero si uno carece del lujo de poder elegir y tiene a su disposición un único medio, la pregunta moral no surge jamás; el único medio disponible se ve dotado automáticamente de un halo moral. Su justificación yace en el grito: «¿Qué otra cosa podía hacer?». Por el contrario, la posición de seguridad en la que se encuentra quien posee la capacidad de elección entre un número de medios poderosos y efectivos está siempre acompañada por esa preocupación moral y esa serenidad de conciencia tan admirablemente descrita por Mark Twain como «la tranquila confianza de un cristiano que tiene los cuatro ases en la manga».

Para mí, la moral consiste en hacer lo que es mejor para la mayoría. Durante un conflicto con una gran empresa, me amenazaron con hacer pública la fotografía de un registro de hotel donde figuraba la mención Sr. y Sra. y fotografías en las que se me veía con mi chica. Les dije: «Adelante, dádselas a la prensa. Creo que ella es preciosa y nunca he afirmado ser célibe. ¿A qué estáis esperando?». Mi respuesta puso fin al chantaje.

Casi inmediatamente después de este encuentro vino a verme uno de los ejecutivos de la empresa de rango inferior. Resultó ser un secreto simpatizante de nuestra causa. Apuntando a su maletín me dijo: «Aquí dentro hay pruebas suficientes de que tal tipo (un líder de la oposición) prefiere los chicos a las chicas». Le respondí: «Gracias, pero olvídalo. Yo no lucho de esa manera. No quiero verlo. Adiós». Él protestó: «Pero acaban de intentar pillarte con esas fotos tuyas y

de esa chica». Le respondí: «Que ellos luchen de esa manera no significa que yo tenga que hacerlo. Para mí, sacar a relucir la vida privada de las personas es repugnante y nauseabundo». Y se marchó.

Por ahora parezco muy digno, *pero* si hubiera estado convencido de que la única manera de ganar era utilizando lo que contenía ese maletín, lo hubiera hecho. ¿Qué otra alternativa tenía? ¿Mostrar una vertiginosa indignación «moral» diciendo «prefiero perder que corromper mis principios», para luego volver a casa con mi himen moral intacto? El hecho de que 40.000 pobres perdieran su particular guerra contra la desesperación era demasiado trágico. Que su condición se viera agravada por el espíritu de venganza de una empresa también era terrible y desafortunado, pero así es la vida. Después de todo, uno siempre tiene que acordarse de los fines y de los medios. Es verdad que puede que hubiera tenido problemas para conciliar el sueño porque lleva su tiempo arropar esas alas grandes, angelicales y morales bajo las sábanas. He aquí para mí el colmo de la inmoralidad.

La sexta regla es que cuanto menos importante sea el fin deseado, más puede uno permitirse evaluar la moralidad de los medios.

La séptima regla es que, por lo general, el éxito o el fracaso son poderosos determinantes de la moral. La interpretación de la Historia recae de forma pesada en los resultados; el éxito o el fracaso son los que marcan la diferencia entre un traidor y un héroe. No puede existir un traidor exitoso, ya que si uno triunfa se convierte automáticamente en un padre fundador.

La octava regla de la ética de los fines y de los medios es que la moralidad de los medios depende de si éstos están siendo empleados en tiempos de derrota inminente o en tiempos de una victoria asegurada. Los medios utilizados cuando la victoria parece segura pueden ser tachados de inmorales, pero si los mismos medios se utilizan en circunstancias desesperadas para evitar la derrota, la cuestión moral jamás surgirá. En resumen, la moral se ve determinada por la situación, por el hecho de que uno esté ganando o perdiendo. Desde el principio de los tiempos matar se ha justificado siempre y cuando se haga en legítima defensa.

Enfrentemos este principio a la más horrorosa pregunta moral de los tiempos modernos: ¿tenía Estados Unidos el derecho a utilizar la bomba atómica en Hiroshima?

Cuando lanzamos la bomba atómica, estábamos seguros de la victoria. En el Pacífico, Japón había sufrido una sucesión terrible de derrotas. Disponíamos de una base aérea en Okinawa desde la que podíamos bombardear al enemigo durante las 24 horas del día. La fuerza aérea y la marina japonesa estaban diezmadas. La victoria ya había sido lograda en Europa, y tanto su aviación como su armada y su ejército estaban listos para actuar en el Pacífico. Rusia decidió entonces implicarse para estar ahí cuando se repartiera el botín. Para Japón la derrota era segura y la única pregunta era cómo y cuándo se le daría el golpe de gracia. Por razones que conocemos dejamos caer la bomba, desencadenando un debate universal acerca de la moralidad del uso de estos medios con objeto de poner fin a la guerra.

Pienso que si la bomba atómica hubiese sido utilizada poco después de Pearl Harbor —cuando estábamos indefensos, cuando la mayoría de nuestra flota se encontraba en el fondo del mar, cuando la nación temía una invasión por la costa del Pacífico, cuando estábamos involucrados en la guerra en Europa—, el uso de la bomba sobre Japón hubiera sido universalmente anunciado como una respuesta justificada contra la metralla, el fuego y el azufre japonés. En ese momento, la bomba se hubiera reivindicado como prueba de que el bien siempre termina imponiéndose sobre el mal. La cuestión de la ética del uso de la bomba nunca hubiera surgido en aquel momento, y el tono del debate actual hubiera sido bien diferente. Quienes no estén de acuerdo no tienen la más remota idea de cómo era el mundo en ese momento. Son tontos o mentirosos. O ambas cosas.

La novena regla de la ética de los fines y los medios es que cualquier medio eficaz es automáticamente juzgado como inmoral por la oposición. Uno de nuestros más grandes héroes revolucionarios fue Francis Marion, de Carolina del Sur, inmortalizado en la historia americana como «el zorro de las marismas». Marion era un destacado guerrillero revolucionario. Sus hombres y él utilizaban todas las tácticas que hoy asociamos a la guerrilla. Cornwallis y el ejército británico vieron cómo sus planes operativos se tambaleaban ante las tácticas guerrilleras de Marion. Enfurecidos por la efectividad de sus operaciones y por su incapacidad para lidiar con ellas, los británicos lo tacharon de criminal, reprochándole que no luchaba

como un «caballero» o como un «cristiano». Lo acusaron por su falta total de moralidad por el uso de medios guerrilleros para ganar la revolución.

La décima regla de la ética de los fines y los medios es que hay que hacer lo que puedas con lo que tengas, y cubrirlo todo de un halo de moralidad. En la acción, la primera pregunta que surge en la determinación de los medios a utilizar para unos fines particulares es la de qué medios están disponibles. Esto requiere una evaluación de las fuerzas y de los recursos al alcance. Implica seleccionar entre múltiples factores que se combinan definiendo una situación en un momento determinado, así como su ajuste al punto de vista popular y al clima del momento. Es fundamental considerar cuestiones tales como cuánto tiempo se necesita o se dispone. ¿Quiénes y cuántos apoyarán la acción? ¿Tiene la oposición tanto poder como para cambiar las leyes o para suspenderlas? ¿Es su control sobre el poder policial tan grande que el cambio legal y ordenado es imposible? Si las armas son necesarias, ¿existen armas apropiadas disponibles? La disponibilidad de distintos medios determina si nos vamos a ver bajo tierra o en el campo de batalla; si nos vamos a mover de manera rápida o lenta, si vamos a luchar por cambios a largo o a corto plazo, si vamos a recurrir a la resistencia pasiva o activa o, simplemente, si vamos pasar a la acción o vamos a permanecer pasivos. La ausencia de medios podría llevar a alguien al martirio con la esperanza de que su sacrificio sirviese de catalizador y desencadenara una reacción en cadena que culminara en un movimiento de masas. Una sencilla proclamación ética puede servir como medio para alcanzar el poder.

Podemos encontrar una ilustración palpable acerca de este punto en el resumen de Trotsky de la famosa tesis de abril de Lenin, publicada poco después del regreso del exilio de éste.

> La labor de los bolcheviques es derrocar al gobierno imperialista. Pero este gobierno cuenta con el apoyo de los revolucionarios sociales y de los mencheviques, que gozan a su vez de la total confianza del pueblo. Somos una minoría. En estas circunstancias no puede haber violencia alguna por nuestra parte.

La esencia de los discursos de Lenin durante este periodo se resume en la siguiente cita: «Ellos tienen las armas y por lo tanto estamos por la paz y por la reforma a través de las urnas. Una vez tengamos las armas, utilizaremos las balas». Y lo hicieron.

Mahatma Gandhi y su uso de la resistencia pasiva en la India representan un notable ejemplo de la importancia de la selección de los medios. En este caso vemos cómo la inevitable alquimia del tiempo transforma las cuestiones morales en paralelo a los cambios de las circunstancias o las posiciones por las que los-que-no-tenían llegan a tener, con el subsiguiente cambio en los objetivos, pasando de querer obtener el poder a querer mantenerlo.

Gandhi es para el mundo el símbolo de la más elevada conducta moral con respecto a la cuestión de los fines y los medios. Podemos asumir que hay quien cree que si Gandhi permaneciera vivo, nunca se hubiera producido la invasión de Goa o ninguna otra invasión armada. De forma similar, los políticamente ingenuos no habrían creído posible que su gran apóstol de la no-violencia, Nehru, aprobara la invasión de Goa, ya que fue Nehru quien declaró en 1955: «¿Cuáles son las bases de nuestra política en torno a Goa? En primer lugar, debemos emplear métodos pacíficos. Esto es esencial si no queremos traicionar las bases de nuestra política y de nuestra conducta… Excluimos de manera total cualquier método no pacífico». Nehru era un hombre comprometido con la paz y aparentemente comprometido con el amor a la humanidad, incluidos sus enemigos. Su fin era la independencia de la India de la dominación extranjera y sus medios fueron los de la resistencia pasiva. La historia y la opinión religiosa y moral han encumbrado a Gandhi en un altar tan santificado que en ciertas regiones es blasfemo dudar de que el método de la resistencia pasiva fuera simplemente el único medio inteligente, realista y expeditivo que Gandhi tenía a su alcance para lograr sus fines, y de que la moralidad que rodeaba a su política de resistencia pasiva fuese en gran medida una racionalización enfocada a dar una indispensable cobertura moral a un programa esencialmente práctico.

Analicemos este caso en profundidad. Gandhi, como cualquier otro líder en el campo de la batalla social, tenía que empezar por examinar los medios de los que disponía. Si hubiera tenido pistolas, las hubiera utilizado en una revolución armada contra los ingleses, continuando con la tradición de

revoluciones armadas por la libertad. Pero Gandhi no tenía pistolas, y si las hubiera tenido no hubiera tenido a la gente necesaria para utilizarlas. Gandhi relata en su autobiografía su asombro ante la pasividad y sumisión de su pueblo, que nunca tomó represalias o siquiera deseó una venganza contra los británicos.

> A medida que avanzaba en mi investigación sobre las atrocidades cometidas contra mi pueblo, me crucé con historias de tal tiranía y arbitrario despotismo por parte de oficiales del gobierno que no estaba preparado para escucharlas; me llenaron de profundo dolor. Lo que me sorprendió entonces, y me sigue sorprendiendo hoy, es que una provincia que había suministrado el mayor número de soldados al gobierno británico aceptase sufrir abusos tan brutales.

Gandhi y sus colaboradores lamentaron una y otra vez la incapacidad de su pueblo para oponer resistencia de manera organizada, eficaz y violenta contra la injusticia y la tiranía. Su propia experiencia venía corroborada por declaraciones de todos y cada uno de los líderes de la India; la India no se enfrentaba a sus enemigos. Se dieron muchas razones, incluida la debilidad, la falta de armas, el hecho de haber sido aplastados hasta la sumisión, y otros razonamientos de naturaleza similar. En una entrevista realizada por Norman Cousins en 1961, Pandit Jawalharlal Nehru describió a los hindús como «una masa desmoralizada, tímida y desesperada, acosada y aplastada por todos los intereses dominantes, incapaz de oponer resistencia alguna».

En este contexto volvamos a Gandhi y a la evaluación de los medios que tenía a su disposición. Se ha dicho que si hubiese tenido armas las habría utilizado; esta afirmación se basa en la Declaración de Independencia de Mahatma Gandhi publicada el 26 de enero de 1930. En el cuarto cargo de acusación que aporta contra los británicos se lee lo siguiente:

> Espiritualmente, el desarme obligatorio ha hecho de nosotros seres inferiores, y la presencia de un ejército de ocupación encargado de aniquilar en nosotros todo espíritu de resistencia, nos ha hecho creer que somos incapaces de defendernos por nosotros mismos ante una agresión extranjera, o incluso de defender nuestras casas y nuestras familias...

Estas palabras dejan claro que si Gandhi hubiera tenido armas para luchar y gente que las usara, probablemente no hubiera rechazado del todo este medio, como a todo el mundo le gusta creer.

En la misma línea, podemos recordar que cuando la India ya había conseguido la independencia y Nehru se enfrentó a la disputa con Pakistán sobre Cachemira, éste no dudó en usar la fuerza del ejército. El poder había cambiado de manos. La India tenía las armas y un ejército entrenado listo para usarlas.[3] Cualquier insinuación de que Gandhi no habría aprobado el uso de la violencia fue negada por el propio Nehru en aquella entrevista de 1961:

> Eran tiempos terribles. Cuando me llegaron las noticias de Cachemira supe que tendría que actuar de inmediato, y utilizando la fuerza. Esto me turbaba enormemente ya que sabía

3 «El desafío de la India a las Naciones Unidas sobre la cuestión de Cachemira pasó relativamente desapercibido. Recordemos que Cachemira, territorio reclamado tanto por el Pakistán musulmán como por la India hindú, tiene una población mayoritariamente musulmana pero un dirigente hindú. Para determinar la futura orientación política de la región, las Naciones Unidas acordaron un plebiscito. Entretanto, tanto la India como Pakistán se negaron a retirar sus tropas de las zonas que previamente habían ocupado. Además, Nehru se tomó la justicia por su mano y decidió anexionarse la mayoría del territorio de Cachemira, territorio que había tenido la astucia de integrar en la economía india. El Consejo de Seguridad, con la abstención de Rusia, ordenó por unanimidad que Nehru aceptara la resolución de Naciones Unidas, pero el gobierno indio se negó. Es obvio que Nehru no aceptó un plebiscito porque sabía que Cachemira no se pronunciaría por la India, a pesar de que hiciera la vaga promesa de un plebiscito en el futuro […] Moralmente, el incidente no deja a Nehru en buen lugar. Cuando los intereses vitales de la India estaban en juego, Nehru se vio obligado a olvidar sus nobles sentimientos, sacrificó a sus admiradores y se expuso a la carga de su incoherencia política […] Esta política es o bien maquiavélica, o bien representativa de un gran jefe de Estado, según el punto de vista en el que nos situemos. Nuestras conciencias pueden rechazarla y sin embargo hombres eminentemente morales, como el primer ministro Gladstone y actualmente el secretario de Estado Dulles, pueden ofrecer numerosos ejemplos de políticas paralelas a las de Nehru, aunque podamos poner en duda que estos hombres de Estado sean capaces de ofrecernos un análisis coherente de la amalgama de la que están hechas sus políticas. Este tipo de acciones está fuera de las competencias de los hombres eminentemente morales». Reinhold Niebuhr, «British Experience and American Power», *Christianity and Crisis*, vol. 16, 14 de mayo de 1956, p. 57.

> que cabía la posibilidad de acabar en guerra, y esto poco tiempo después de haber conseguido nuestra independencia a través de una filosofía de no-violencia. Pensar en ello era terrible, pero debía actuar. Gandhi no dijo nada que mostrase desaprobación. He de decir que fue un gran alivio. Que Gandhi, el más vigoroso de los no-violentos, no presentara objeción, hizo mi trabajo bastante más fácil. Esto reforzó mi punto de vista; Gandhi podía ser flexible y adaptarse a las circunstancias.

Enfrentado a la cuestión de qué medios podía utilizar contra los británicos, volvemos a lo previamente mencionado: el tipo de medios elegidos y cómo pueden usarse depende de forma significativa de la naturaleza del enemigo o del carácter de la oposición. El tipo de oposición al que se enfrentaba Gandhi no sólo hacía posible el uso efectivo de la resistencia pasiva sino que prácticamente la pedía a gritos. Su enemigo era una administración caracterizada por una tradición antigua, aristocrática y liberal, una administración que concedía cierta libertad a sus colonias, y que siempre operaba mediante la adulación y el soborno para utilizar, neutralizar, seducir o destruir a los líderes revolucionarios que surgían de las filas coloniales. Éste era el tipo de oposición que podía tolerar la táctica de la resistencia pasiva y, a la larga, capitular frente a ella.

La resistencia pasiva de Gandhi no habría tenido oportunidad alguna de éxito ante un Estado totalitario como el de los nazis. Es dudoso que ante circunstancias como éstas a Gandhi se le hubiera siquiera ocurrido utilizar la resistencia pasiva. Se ha dicho que Gandhi, que nació en 1869, nunca vio o comprendió el totalitarismo y que definió su posición en función de la naturaleza del gobierno británico y de lo que éste representaba. George Orwell, en su ensayo *Reflexiones sobre Gandhi*, hizo unas observaciones pertinentes en relación con este punto:

> Creía en el despertar del mundo, y este despertar sólo es posible si el mundo tiene la oportunidad de escuchar lo que uno hace. Es difícil imaginar cómo los métodos de Gandhi pueden utilizarse en un país donde los opositores del régimen desaparecen en mitad de la noche sin dejar rastro. Sin libertad de prensa ni derecho de reunión es imposible hacer un llamamiento a la opinión pública, y mucho menos organizar un movimiento de masas o transmitir las intenciones propias al adversario.

Desde un punto de vista pragmático, no sólo fue posible la resistencia pasiva, sino que fue el medio más eficaz que podría haberse utilizado con el fin de librar a la India del control británico. En cualquier trabajo organizativo, hay que saber convertir el lado negativo de una situación en algo positivo. En resumen, a sabiendas de que no se podía contar con una acción violenta por parte de la aletargada masa del pueblo, Gandhi organizó la inercia en la que estaba inmersa esta masa: la dotó de un objetivo, convirtiéndola en un colectivo útil para la lucha. La resistencia pasiva no era ajena a los hindúes, en la medida en que estaban muy familiarizados con el *dharma*. Por simplificar más todavía, lo que Gandhi hizo fue decir: «Estáis sentados ahí de todas formas, así que por qué, en vez de estar simplemente sentados ahí, os sentáis aquí y mientras permanecéis sentados gritáis: ¡Independencia ya!».

Pero aquí surge otro cuestionamiento moral de los fines y los medios. Ya hemos indicado que en esencia, la humanidad se divide en tres grupos; el de los ricos, el de quienes tienen algo y quieren más, y el de los pobres. El objetivo de los ricos es conservar lo que tienen. Por lo tanto, los ricos quieren mantener el *status quo* y los pobres quieren cambiarlo. Los ricos desarrollan su propia moralidad para justificar sus medios represivos y todos los otros medios empleados para mantener el *status quo*. Los ricos generalmente establecen leyes y jueces dedicados a mantener el *status quo*; por ello los medios eficaces para cambiar el *status quo* son normalmente ilegales y/o no éticos a ojos de la clase dirigente; y los pobres, desde el principio de los tiempos, han sido forzados a recurrir a «una ley superior a la ley creada por el hombre». Entonces, cuando los desposeídos logran sus fines y se convierten en los privilegiados, se encuentran en la posición de intentar conservar lo que han conseguido. El poder, y la moral, cambian de manos.

Ocho meses después de la proclamación de la independencia de la India, el Congreso Nacional declaró ilegal y criminal todo acto de resistencia pasiva. Una cosa era utilizar el medio de la resistencia pasiva en contra de los anteriores ricos, pero una vez en el poder, iban a asegurarse bien de que este medio no sería utilizado contra ellos. En lo sucesivo no tendrían que recurrir a una ley superior. Ahora eran ellos los que dictaban las leyes que debían ser respetadas. Las huelgas de hambre —utilizadas de manera tan efectiva durante la revolución— fueron también consideradas de forma diferente. Nehru, en la misma entrevista que hemos mencionado más

arriba, dijo: «El gobierno no se dejará influir por huelgas de hambre… A decir verdad yo nunca aprobé este método como arma política ni siquiera cuando Gandhi lo practicaba».

Sam Adams, aquel gran líder de la Revolución Americana, nos provee de nuevo de un claro ejemplo con respecto a este punto. Adams fue el primero en proclamar el derecho a la revolución. Sin embargo, una vez finalizada, también fue el primero en ordenar la ejecución de aquellos americanos que participaron en la revolución de Shays, ¡declaró que nadie tenía derecho a participar en una revolución contra ellos!

La racionalización moral es indispensable en todos los momentos de acción, a fin de justificar la elección de determinados fines o el uso de determinados medios. La ceguera de Maquiavelo ante la necesidad de una cobertura moral de todos los actos y motivos (decir que «la política no guarda relación alguna con la moral») fue su mayor debilidad.

Todos los grandes líderes políticos, incluidos Churchill, Gandhi, Lincoln y Jefferson, han invocado siempre «principios morales» para disimular los intereses propios en nombre de la «libertad», «la igualdad de la humanidad», o la «ley superior». Principios invocados incluso en circunstancias de crisis nacional, cuando era universalmente aceptado que el fin justificaba los medios. *Todas las acciones eficaces requieren del pasaporte de la moralidad.*

Los ejemplos abundan. En Estados Unidos, el nacimiento del movimiento de los derechos civiles a finales de la década de los cincuenta, se caracterizaba por el uso de la resistencia pasiva contra la segregación en el Sur. El uso de la violencia en el Sur hubiera sido un verdadero suicidio. La presión policial era en aquel momento insostenible y el único recurso era la presión económica y algunas actividades al margen de la ley. Bloqueados en términos legales por las reglas estatales, la hostilidad de la policía y de los tribunales, se veían forzados, como todos los desposeídos desde tiempos inmemoriales, a recurrir a una ley superior. En su *Contrato social*, Rousseau hizo una observación muy pertinente: «La ley es una cosa buena para los hombres con propiedades y una cosa muy mala para los hombres que no tienen nada». La resistencia pasiva era uno de los pocos medios a disposición de las fuerzas antisegregacionistas mientras no hubieran adquirido el derecho al voto. Además, la resistencia pasiva era una buena táctica defensiva ya que reducía la posibilidad de que el *status quo* empleara su

fuerza represora, al convertirla en ilegal. La resistencia pasiva fue elegida por razones pragmáticas, las mismas razones por las que se elige cualquier táctica, sólo que además tenía la necesaria cobertura moral y religiosa que exigía la situación.

Sin embargo, cuando las masas utilizan la resistencia pasiva, ésta se convierte en una amenaza y engendra violencia. Los negros del Sur no tienen tradición alguna de *dharma*, y están lo suficientemente cerca de sus compatriotas del Norte como para que la diferencia de condiciones sea evidente y represente una constante tensión, sin contar con el hecho de que los pobres blancos del Sur no funcionan según la tradición británica, sino que reflejan siglos de violencia tras ellos. En el futuro no se enseñará la no violencia como una religión peculiar. La no violencia será recordada por lo que es, la mejor táctica para una época y un lugar determinados.

A medida que disponga de otros medios eficaces, el movimiento por los derechos civiles abandonará estos adornos y los sustituirá por una nueva filosofía moral que tendrá en cuenta los nuevos medios y las nuevas oportunidades. La explicación será, como siempre ha sido: «Los tiempos han cambiado». Están cambiando ahora mismo.

La undécima regla de la ética de los fines y los medios es que los objetivos deben ser redactados en términos generales, como «Libertad, igualdad, fraternidad», o «Por el bien común», «Por la búsqueda de la felicidad» o «Pan y paz». Whitman dijo: «Una vez que el objetivo ha sido formulado no puede ser revocado». Hemos subrayado antes que un curtido hombre de acción sabe que, con frecuencia, en la puesta en marcha de los medios elegidos para la obtención de un fin, nuevos e inesperados fines se encuentran entre los resultados de la acción. De la mano de una Guerra Civil que tenía como objetivo preservar la unión llegó el fin de la esclavitud.

Debemos recordar que la historia está compuesta de acciones en las que un fin se convierte en otros fines. En muchas ocasiones, los descubrimientos científicos son el resultado de investigaciones experimentales cuyos fines u objetivos tenían poca relación con los descubrimientos en sí. Trabajos que en un principio parecían no tener mucha importancia han contribuido de manera muy significativa a otros grandes descubrimientos. J. C. Flugel señaló en su libro *Man, Morals and Society* que:

> […] también en el campo de la psicología no hemos de asombrarnos si cuando trabajamos en diversos medios (como por ejemplo la cura para un síntoma de neurosis, el descubrimiento de nuevos y mejores métodos de aprendizaje, o el alivio de la fatiga industrial) descubrimos que se ha modificado nuestra actitud con respecto al fin (adquirir un nuevo conocimiento sobre la naturaleza de la salud mental, el papel de la educación, o el lugar del trabajo en la vida del hombre).

Convertir en tabú el tema de los fines y los medios es típico de aquéllos que actúan como observadores en el campo de batalla de la vida, y no como actores. En *El yogi y el comisario*,[4] Koestler comienza con una falacia: la demarcación arbitraria entre la conveniencia y la moralidad, entre el yogi para el cual el fin nunca justifica los medios y el comisario para el que el fin siempre justifica los medios. Koestler trata de salir de la camisa de fuerza en la que se ha metido sugiriendo que el fin sólo justifica los medios dentro de unos estrechos límites. Sin embargo, incluso en esta oposición académica entre la moralidad y la acción, Koestler se vio forzado al compromiso al abordar los problemas de la acción y el poder. ¿Dónde están los límites y quién los pone? Estas cuestiones abren la puerta hacia lo que aquí se plantea y discute. El bienestar y la seguridad personal que buscan los abogados de la sagrada moralidad de la cuestión de los fines y los medios sólo se encuentran en el útero del yoga o entre las paredes de un monasterio, e incluso ahí dentro es difícil que se den ya que son ensombrecidos por la repudia al principio moral de ser los guardianes de nuestros hermanos.

En su libro *Sociedad humana: ética y política*,[5] Bertrand Russel señaló que:

> La moralidad está tan preocupada por los medios que resulta casi inmoral considerar cualquier otra cosa en relación con su valor puramente intrínseco. Sin embargo, resulta obvio que

4 *The Yogi and the Commissar and other essays*, Nueva York, Macmillan, 1945 [ed. cast.: Koestler, *El yogi y el comisario, y otros ensayos*, Buenos Aires, Alda, 1946].

5 Bertrand Russel, *Human Society in Ethics and Politics*, Unwin Hyman, 1954 [ed. cast.: *Sociedad humana: ética y política*, Madrid, Cátedra, 1984].

> nada tiene valor como medio a no ser que el fin que persigue tenga valor en sí mismo. Por lo tanto el valor intrínseco precede lógicamente al valor del medio.

El organizador social, el revolucionario, el activista —como sea que queramos llamarlo— que está comprometido con la lucha por una sociedad libre y abierta se encuentra vinculado a un complejo sistema de valores elevados. Estos valores incluyen los principios morales de cualquier religión organizada cuyas bases hacen que la vida humana sea tan preciada: la libertad, la igualdad, la justicia, la paz y el derecho a rebelarse. Estos son los valores que sirvieron de estandarte para las esperanzas y aspiraciones de todas las revoluciones; bien sea la «Libertad, igualdad, fraternidad» de los franceses o el valiente «Mejor morir de pie que vivir de rodillas» de los españoles, o el «No más impuestos sin representación» de nuestra revolución. Son estos mismos valores los que constituyen nuestra Declaración de Derechos. Si uno de nuestros Estados votase por la segregación en los colegios, o si una organización ciudadana votase por prohibir la entrada a los negros y justificase su decisión en virtud del proceso democrático, entonces esta violación del valor de la igualdad convertiría a la democracia en una ramera. La democracia no es un fin; es el mejor medio político disponible para la consecución de estos valores.

Los medios y los fines son tan cualitativamente interdependientes que la verdadera pregunta no es la expresión tradicional: «¿El fin justifica los medios?», sino más bien: «¿Justifica este fin *particular* estos medios *en concreto*?».

3. A propósito de las palabras

Las pasiones humanas invaden todos los ámbitos de la vida política, incluido su vocabulario. Las palabras más comunes en política están manchadas de sufrimiento, esperanza y frustración. Todas ellas están cargadas del oprobio popular, y su uso produce una respuesta condicionada, negativa y emocional. Incluso la misma palabra «política», definida en el diccionario Webster como «la ciencia y el arte de gobernar» en general evoca corrupción. Irónicamente, los sinónimos de «político» que se dan en los diccionarios son «sagaz, previsor, diplomático, prudente».

Las mismas distorsiones afectan a otras palabras utilizadas en el lenguaje político, como poder, interés personal, compromiso y conflicto. Se han deformado y tergiversado, y se perciben como algo malo. En ningún lugar se aprecia de manera tan nítida la ignorancia política como en esta típica interpretación de las palabras. Es por ello que nos vamos a detener para decir unas palabras sobre el lenguaje.

Poder

La pregunta surge de manera legítima: ¿por qué no usar otras palabras, palabras que signifiquen lo mismo sin producir reacciones emocionales tan negativas? Hay una serie de razones fundamentales por las que rechazar dicha sustitución. En primer lugar, con la utilización de combinaciones de palabras como «la canalización de la energía» en vez de simplemente «poder», empezamos a debilitar su sentido; y si

usamos sinónimos que las purifiquen, diluimos la amargura, la angustia, el amor y el odio, la agonía y el triunfo asociados a estas palabras, para llegar a una imitación aséptica de la vida. En la vida nos preocupamos por los esclavos y los césares, no por las vírgenes vestales. Tanto en el pensamiento como en la expresión, no se trata solamente de tender hacia la simplicidad (las obras maestras científicas y filosóficas son frecuentemente poco más que varias palabras, por ejemplo $E=mc^2$). Es más que esto: es una determinación de no alejarnos de la realidad.

Usar cualquier otra palabra que no sea poder implica cambiar el significado de todo de lo que hablamos. Como dijo Mark Twain: «La diferencia entre la palabra justa y la palabra casi justa es la diferencia que existe entre un relámpago y un resplandor».

«Poder» es la palabra justa, tal como lo son «interés propio», «compromiso» y otras palabras habituales en el mundo de la política. Lo son porque fueron concebidas desde el principio de los tiempos y forman desde entonces parte de la política. Complacer a aquéllos que no tienen el suficiente estómago para utilizar un lenguaje claro, y que insisten en recurrir a salsas suaves y no controvertidas, es una pérdida de tiempo. No pueden o no quieren comprender lo que discutimos aquí. En este punto estoy de acuerdo con Nietzsche cuando dijo en la *Genealogía de la moral*:[1]

> ¿Por qué acariciar las hipersensibles orejas de nuestros débiles modernos? ¿Por qué ceder siquiera un palmo ante la hipocresía de las palabras? Para un psicólogo es necesario mostrar su buen gusto (algunos lo llamarán integridad), y debería hacerlo rechazando de pleno la manera de hablar vergonzosamente moralizante que termina por viciar todos los juicios sobre los hombres y las cosas.

Cuando la lengua toma a nuestro pensamiento como prisionero nos acercamos a un punto crítico. Me niego a quedar atrapado por el tacto a expensas de la verdad. Esforzarse por evitar la fuerza, el vigor y la simplicidad de la palabra poder nos lleva rápidamente a ser reacios a hablar en términos vigorosos, simples y honestos. Nos afanamos en inventar

---

1 *Genealogía de la moral*, Madrid, Tecnos, 2007.

sinónimos estériles, limpios del oprobio de la palabra poder, pero las nuevas palabras significan algo diferente, de manera que nos tranquilizan, nos llevan lejos del camino real, conflictivo y sucio de la vida y nos desvían por carreteras secundarias, pacíficas, socialmente aceptadas, respetadas y de agradable aroma. Viajar por estas indefinidas carreteras secundarias nos lleva al fracaso de no alcanzar una comprensión honesta de los problemas a los que nos tenemos que enfrentar si queremos hacer nuestro trabajo.

Observemos la palabra poder. Poder significa «la capacidad, bien sea física, mental o moral para actuar». Se ha convertido en una palabra maligna, con matices que apuntan a lo siniestro, lo malsano, lo maquiavélico. La palabra sugiere una fantasmagoría de regiones infernales. En cuanto se menciona la palabra poder, es como si el mismísimo infierno se abriera, dejando escapar el apestoso hedor de la corrupción satánica. La palabra poder evoca imágenes de crueldad, de falsedad, de egoísmo, de arrogancia, de dictadura y de sufrimiento abyecto. La palabra poder está asociada al conflicto; es un término inaceptable en nuestra actual y desodorizada higiene, donde la controversia es blasfema, donde sólo es bien visto quien gusta y no ofende. En nuestras mentes, poder casi se ha convertido en sinónimo de corrupción e inmoralidad.

Cada vez que se menciona la palabra poder, tarde o temprano siempre hay alguien que hace referencia a la célebre cita de Lord Acton: «El poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente». De hecho la cita textual es: «El poder *tiende* a corromper, y el poder absoluto corrompe absolutamente». Nuestras mentes están tan condicionadas que ni siquiera podemos leer correctamente esta afirmación de Acton.

La corrupción del poder no es inherente al poder, sino que está en nosotros. Y sin embargo, ¿en qué consiste este poder en el que viven y por el que viven, en cierta medida, los hombres? El poder es la esencia misma de la vida, su fuerza dinámica. Es el poder del corazón bombeando sangre y manteniendo el cuerpo con vida. Es el poder de la participación ciudadana activa, avanzando, construyendo una fuerza unificada para un objetivo común. El poder es una fuerza esencial en la vida que siempre está en acción, ya sea cambiando el mundo u oponiéndose al cambio. El poder, o la energía organizada, puede ser un explosivo asesino o una droga salvadora. El poder de un arma puede utilizarse para imponer la esclavitud o para conquistar la libertad.

El poder del cerebro humano puede crear las obras más gloriosas del hombre y desarrollar perspectivas y reflexiones, hasta ese momento inimaginables, sobre la naturaleza de nuestras posibilidades en la vida. El poder de la mente humana puede también inventar filosofías y modos de vida destructivos para el futuro de la humanidad. En definitiva, el poder es la fuerza dinámica de la vida.

En los *Federalist Papers*,[2] Alexander Hamilton señaló: «¿Qué es un poder, sino la capacidad o la facultad de hacer algo?». ¿Qué es la capacidad de hacer algo, sino el poder de utilizar los medios necesarios para su ejecución? Pascal, que desde luego no era un cínico, observó que: «La justicia sin fuerza es impotencia, la fuerza sin justicia es tiranía». San Ignacio, el fundador de la orden de los jesuitas, no dudó en reconocer el poder cuando escribió: «Para hacer bien una cosa el hombre necesita poder y competencia». Podríamos continuar y pasar lista a todos los hombres que forman parte de la historia y que utilizaron la palabra poder, y no un sinónimo, en sus discursos y escritos.

Es imposible concebir un mundo desprovisto de poder; la única elección está entre el poder organizado y el poder desorganizado. La humanidad sólo ha progresado aprendiendo a desarrollar y organizar sus instrumentos de poder para alcanzar el orden, la seguridad, la moralidad y la vida de nuestra propia civilización, en vez de seguir luchando por la mera supervivencia física. Todas las organizaciones conocidas por el hombre, desde el gobierno hasta la organización más pequeña de la sociedad, tuvieron una única razón de ser: organizarse para alcanzar poder y utilizarlo para realizar o avanzar en su objetivo común.

Cuando hablamos de una persona que sale adelante sin ayuda estamos hablando de poder. El poder debe ser entendido por lo que es, por el papel que juega en cada ámbito de nuestras vidas, si de verdad queremos entenderlo y captar lo esencial de las relaciones y las funciones de grupos y organizaciones, particularmente en una sociedad plural. Conocer el poder y no temerlo es esencial para

---

2 Alexander Hamilton, James Madison, John Jay, *The Federalist papers*, Nueva York, New American Library, 1961 [ed. cast.: *El derecho de gobernar: cartas federalistas,* Buenos Aires, Ágora, 1957].

utilizarlo de manera constructiva y mantenerlo bajo control. Resumiendo, la vida sin poder es la muerte; un mundo sin poder sería un desierto fantasmal, un planeta muerto.

Interés personal

El interés personal, al igual que el poder, está envuelto por un manto negro de sospecha y negatividad. Para muchos el sinónimo de interés personal es el egoísmo. La palabra está asociada con un repugnante conjunto de vicios como la estrechez de miras, el egoísmo y el egocentrismo, todo lo contrario a virtudes como el altruismo y la abnegación. Esta definición usual es por supuesto contraria a nuestras experiencias y a las observaciones de todos los grandes estudiosos de la política. El mito del altruismo como factor determinante de nuestro comportamiento no puede surgir y sobrevivir más que en una sociedad envuelta en una estéril gasa de puritanismo de Nueva Inglaterra y de moralidad protestante, una sociedad marcada por los lazos de las relaciones públicas de Madison Avenue.[3] Se trata de uno de los clásicos cuentos de hadas estadounidenses.

Ya sean los grandes maestros de la moral judeocristiana, los filósofos, los economistas o los sabios observadores de la política humana, todos han estado unánimemente de acuerdo en que el interés propio juega un papel de fuerza motriz en el comportamiento del hombre. La importancia del interés personal nunca ha sido puesta en duda; se ha aceptado como una realidad inevitable de la vida. En las palabras de Cristo: «No hay amor más grande que dar la vida por los amigos». Aristóteles dijo en su *Política* «Cada uno piensa sobre todo en sus propios intereses, casi nunca en el bien común».[4] En *La riqueza de las naciones* Adam Smith señaló que «No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos sus sentimientos humanitarios sino su egoísmo; ni les

---

3 En Estados Unidos, el término «Madison Avenue» a menudo es empleado de forma metonímica para hablar de la publicidad. Dicha avenida ha quedado identificada con la industria de la publicidad tras su explosivo crecimiento en los años veinte. [N. de E.]

4 Aristóteles, *Política*, Madrid, Istmo, 2005.

hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas».[5] En *Federalist Papers*, se recoge una afirmación que goza de un acuerdo unánime: «Tanto los ricos como los pobres tienen tendencia a actuar por impulso, más que por la razón, y por estrechas consideraciones de interés personal». Cuestionar el poder del interés propio, que domina todos los ámbitos de la vida política, es rechazar al hombre tal cual es y verlo tan solo como el hombre que nos gustaría que fuera.

Y sin embargo, tras esta aceptación de la importancia del interés personal, hay ciertas observaciones que me gustaría hacer. Maquiavelo, en cuya obra la idea del interés personal parece haber alcanzado su más alta notoriedad (al menos entre quienes ignoran la tradición), dijo:

> En general se puede afirmar que los hombres son ingratos, frívolos, mentirosos, cobardes y codiciosos; mientras triunféis estarán completamente de vuestro lado, os ofrecerán su sangre, su propiedad, su vida y sus hijos, cuando no necesitéis nada; pero en el momento en que los necesitéis, se volverán en vuestra contra.

Maquiavelo comete un error imperdonable al descartar los factores «morales» de la política y al aferrarse en exclusiva al interés personal, tal y como él lo define. Este error sólo puede justificarse por el hecho de que la experiencia de Maquiavelo como político activo fue bastante limitada, ya que de otra manera no habría pasado por alto la obvia fluctuación en los intereses personales de todos los hombres. La cuestión del interés personal no debe ser estudiada a partir de su estricta definición, sino con un enfoque más amplio; debe analizarse desde un punto de vista lo suficientemente amplio como para incluir y prevenirnos de las dimensiones fluctuantes del interés personal. Para convencerme de acudir al campo de batalla, pueden apelar a mi interés personal por estar ahí, pero una vez ahí, mi interés primordial se transforma en mantenerme con vida, y si alcanzamos la victoria, mi interés personal puede, y normalmente lo hace, dictar objetivos totalmente inesperados y diferentes de aquellos que tenía antes de la guerra. Por ejemplo, en la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se alió fervientemente con Rusia en contra de Alemania, Japón e

5 Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza Editorial, 2004.

Italia, y poco después de la victoria, se alió fervientemente con sus antiguos enemigos —Alemania, Japón e Italia— en contra del que fuera su amigo, la Unión Soviética.

Estos drásticos cambios en los intereses personales sólo pueden ser racionalizados bajo un enorme paraguas de principios morales de orden general, como la libertad, la justicia, o una ley superior a la establecida por los hombres. La moral se convierte en el continuo, mientras que los intereses personales no cesan de cambiar.

Dentro de esta moral aparece un conflicto desgarrador, probablemente debido a las capas de inhibición de nuestra moralista civilización. Se considera vergonzoso admitir que actuamos exclusivamente sobre la base del interés personal, así tratamos desesperadamente de racionalizar a través de la moral todo lo que, en circunstancias cambiantes, gira en torno a nuestros intereses personales. Declaramos, de buenas a primeras, que somos anticomunistas pero que amamos al pueblo ruso (amar a la gente es parte de los principios de nuestra cultura). Lo que odiamos es el ateísmo y la supresión del individuo, características que atribuimos a la inmoralidad del comunismo. Sobre esto se basa nuestra firme oposición. Pero no admitimos la realidad: en ello va nuestro propio interés.

Denunciamos todas estas negativas y diabólicas características rusas justo antes de la invasión de Rusia por los nazis. Los soviéticos eran cínicos déspotas que estaban en connivencia con los nazis al haber firmado un pacto de no agresión. Eran bárbaros invasores que llevaron al desastre a los polacos y a los finlandeses. Era un pueblo encadenado y miserable, esclavizado por un dictador de hierro; era un pueblo del que se desconfiaba tanto que al Ejército Rojo no le estaba permitido tener munición de guerra ya que se temía que pudieran volver sus armas contra el Kremlin. Ésta era nuestra imagen. Pero unos minutos después de la invasión de Rusia por los nazis, cuando el interés personal dictaba que la derrota rusa sería desastrosa para nuestros intereses, entonces, y de repente, se convirtieron en los valientes, magníficos, cálidos y acogedores rusos; el dictador se convirtió en el bueno del Tío Joe; de repente el Ejército Rojo gozó de la confianza y de la devoción de su gobierno, luchando con una valentía nunca vista, aplicando la táctica de tierra quemada contra su enemigo. Los aliados rusos tenían sin duda a Dios de su parte: después de todo, Dios estaba de la nuestra. Nuestro giro radical en junio de 1941 fue más dramático y drástico

que nuestro cambio en contra de los rusos poco después de la derrota de nuestro enemigo común. En ambos casos nuestro interés personal estaba disfrazado con los estandartes de la libertad, la liberación y la decencia, primero contra los nazis y seis años después contra los rusos.

En nuestra relación actual con Tito y los comunistas yugoslavos, el factor predominante no es que Tito represente el comunismo, sino que no forma parte de la alianza comunista rusa. Aquí tomamos la misma postura que tomamos tras la invasión de Rusia por parte de los nazis. Nuestra visión del comunismo se ha suavizado: «Bueno, después de todo, es su modo de vida y creemos en el derecho a la autodeterminación, y si los rusos quieren un gobierno comunista, es su problema», desde que están de nuestro lado y no amenazan nuestros intereses personales. No cabe duda además de que a pesar de todos nuestros ataques a la China comunista, si ésta anunciase que ya no forma parte de la conspiración comunista mundial o de la alianza comunista, su régimen sería aceptado de la noche a la mañana y aclamado por nosotros, les proveeríamos de toda clase de ayudas, siempre y cuando estuvieran de nuestra parte. En esencia, lo que decimos es que no nos importa qué clase de comunista seas, siempre y cuando no amenaces nuestro interés personal.

> Dejen que les dé un ejemplo sobre lo que quiero decir cuando hablo de las diferencias entre el mundo real y el mundo deseado. Recientemente, después de dar una conferencia en la Universidad de Stanford, coincidí con un profesor soviético de Economía Política de la Universidad de Leningrado. El inicio de nuestra conversación fue la típica de gente que ve y define el mundo en el que vive tal cual es. El ruso comenzó preguntándome cuál era mi postura acerca del comunismo. Le respondí: «La pregunta está mal formulada, porque si partimos del principio de que pensamos y actuamos teniendo en cuenta el mundo tal como es, la pregunta debería plantearse de la siguiente forma: "¿A qué comunistas se refiere, a los suyos o a los nuestros?". Si se trata de los nuestros estamos de su parte. Si se trata de los suyos, obviamente estaremos en su contra. El comunismo en sí mismo es irrelevante. La cuestión es si están de nuestra parte o de la suya. Ahora bien, si ustedes los rusos no tuvieran hipotecado a Castro, estaríamos hablando del derecho de Cuba a la autodeterminación, y de la imposibilidad de tener unas elecciones libres sin un periodo de educación tras la represión de la dictadura

> de Batista. De hecho, si intentaseis hacer presión para que hubiera elecciones libres en Yugoslavia, podríamos incluso enviar a nuestros marines para prevenir ese tipo de sabotaje. Lo mismo si lo intentáis con Formosa». El ruso respondió en los siguientes términos: «¿Cuál es la definición de unas elecciones libres fuera de sus fronteras?». Mi respuesta fue: «Pues bien, nuestra definición de unas elecciones libres en Vietnam, por ejemplo, es básicamente la misma definición que dais a las elecciones de vuestros estados satélite: si lo tenemos todo tan preparado que la victoria está asegurada, entonces son unas elecciones libres. ¡De lo contrario se trata de terrorismo! ¿Acaso no es esa vuestra definición?». La reacción del ruso fue: «Pues sí, ¡más o menos!».[6]

Constantemente nos vemos atrapados en el conflicto que surge entre nuestros principios morales y la verdadera razón por la que actuamos: el interés personal. Siempre somos capaces de enmascarar las verdaderas razonas con palabras de gran nobleza como libertad y justicia. Las lágrimas que aparecen sobre esta máscara pueden llegar a dejarnos en ridículo.

Resulta interesante que los comunistas no parezcan preocuparse con estas justificaciones morales a la hora de ejecutar actos motivados abiertamente por el interés personal. En cierta manera, esto nos resulta embarazoso; nos hace pensar que quizá se estén riendo de nosotros, sabiendo que nosotros también estamos motivados por el interés propio pero que intentamos disfrazarlo. Sentimos que se ríen de nosotros cuando se baten miserables en el océano de la política mundial, mientras nosotros chapoteamos vestidos de chaqué.

Y sin embargo, y a pesar de todo, existe esa maravillosa cualidad del hombre que de vez en cuando inunda y barre las presas naturales de la supervivencia y el interés personal. Fuimos testigos de dicha cualidad durante el verano de 1964 cuando los estudiantes blancos arriesgaron sus vidas para llevar la antorcha de la libertad a los rincones más oscuros de Misisipi. Un ejemplo anterior: George Orwell explica su interés en formar parte de las trincheras españolas durante la Guerra Civil por su voluntad de querer frenar el horror fascista. Pero una vez se encontró en las trincheras, su interés personal cambió, su nuevo interés era salir vivo de ahí. Aun así, no tengo duda alguna de que si Orwell hubiera sido

6 Saul Alinsky, *Reveille for Radicals*, Nueva York, Random House, 1969, p. 227.

asignado a una operación militar muy arriesgada, no se hubiera quedado en la retaguardia, arriesgando la vida de sus camaradas para proteger la suya, no hubiera buscado nunca su interés personal. Éstas son las excepciones a la regla, pero se han dado muchos episodios que iluminan la tenebrosa historia, tantos como para afirmar que estas momentáneas transfiguraciones del espíritu humano son algo más que el resplandor de unas luciérnagas.

Compromiso

Compromiso [cesión, acuerdo] es otra palabra que proyecta sombras de debilidad, de vacilación, de traición de ideales, de rendición de principios morales. En las culturas antiguas, cuando la virginidad era una virtud, se decía de una mujer que estaba «comprometida». La palabra implica en general algo feo e inmoral.

Pero para el organizador, el compromiso es una palabra clave, una palabra bellísima. Siempre está presente en el desarrollo pragmático de una acción. Significa llegar al acuerdo, a la respiración necesaria para alcanzar la victoria. Si partes de cero, pide un cien por cien, luego acuerda un treinta por ciento; estás un treinta por ciento por delante.

Una sociedad abierta y libre es un conflicto continuo interrumpido periódicamente por compromisos, que a su vez se convierten en nuevos conflictos que desembocan en nuevos compromisos, y así sucesivamente. El control del poder está basado en el compromiso dentro del congreso y entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Una sociedad desprovista de compromiso es totalitaria. Si tuviera que definir una sociedad abierta y libre en una palabra, la palabra sería «compromiso».

Ego

Como todo lo demás, todas las definiciones de las palabras son relativas. La definición depende en mayor grado de tu postura partidaria. Tu líder siempre es flexible, siente orgullo por la dignidad de su causa, es sincero y un táctico ingenioso que lucha por la causa en la que cree. Para la oposición es una persona sin principios que se moverá según sople el viento,

su arrogancia está enmascarada por la falsa humildad, es un testarudo dogmático, un hipócrita sin escrúpulos y sin ética, y hará lo que sea para ganar ya que lidera las fuerzas del mal. Para una parte es un semidiós, para la otra un demagogo.

En ninguna palabra la relatividad de una definición se manifiesta tan claramente como en la palabra ego. Cualquiera que trabaje contra los poderosos sabe que se enfrenta a fuerzas superiores; si no tiene una arrolladora confianza en sí mismo (llámenlo ego), la batalla está perdida de antemano. He visto cómo personas que se autodenominaban organizadores viajaban a otras ciudades con la tarea de organizar una comunidad de aproximadamente 100.000 personas, echaban un vistazo y dimitían tras analizar brevemente la situación. Ser capaz de enfrentarse a los problemas de una comunidad y decirse «organizaré a esta gente en tantas semanas» o «podré con las corporaciones, la prensa y todo lo que haga falta», esto es ser un verdadero organizador.

«Ego», tal y como lo entendemos y utilizamos aquí, no puede ser ni siquiera vagamente confundido con el egoísmo, al no estar remotamente relacionado con el egotismo. Ningún organizador afectado por el egotismo puede evitar esconderlo de la gente con la que trabaja, su falsa humildad no podrá enmascararlo. Nada antagoniza y aliena tanto a la gente respecto de un organizador como los reveladores flashes de arrogancia, vanidad, impaciencia y desprecio del egotismo personal.

El ego de un organizador es más fuerte y colosal que el ego de un líder. El líder se mueve por el deseo de poder, mientras que el organizador se mueve por el deseo de cambio. El organizador se mueve intentando alcanzar el más alto nivel que puede alcanzar el hombre: la creación, ser un gran creador, jugar a ser dios.

Una infección de egotismo haría imposible que se respetase la dignidad de los individuos, que se comprendiese a la gente, o que se luchase por desarrollar los otros elementos que caracterizan al organizador ideal. El egotismo es en esencia una reacción defensiva ante sentimientos de incompetencia. El ego es una convicción positiva, es la confianza en las capacidades personales, sin necesidad alguna de comportamiento egotista.

El ego está presente en todos los niveles. ¿Cómo puede un organizador respetar la dignidad de un individuo si no respeta su propia dignidad? ¿Cómo puede creer en la gente si no

cree realmente en sí mismo? ¿Cómo será capaz de convencer a la gente de que el poder se encuentra en ellos mismos, que tienen el poder de levantarse y ganar, si no cree lo mismo de sí mismo? El ego debe estar siempre presente, de forma que la personalidad y la seguridad del organizador sean contagiosas, capaces de transformar a la gente, desde la desesperación hasta la voluntad, creando un ego de masas.

Conflicto

Conflicto es otra fea palabra a ojos de la opinión pública. Esto es consecuencia de dos influencias que operan en nuestra cultura: una es la organización religiosa, que ha adoptado la retórica de «poner la otra mejilla» y cita las escrituras mientras desempeña un papel clave en el apoyo del *establishment*, algo que ni el propio diablo se hubiera atrevido a hacer. La segunda influencia es probablemente la más subversiva e insidiosa, y ha invadido a la última generación estadounidense al completo: las relaciones públicas estilo Madison Avenue, la higiénica moral de la clase media, que ha hecho del conflicto o de la controversia algo negativo e indeseable. Todo esto forma parte de la cultura publicitaria que enfatiza que ningún olor debe salir de nuestras bocas ni de nuestras axilas. El consenso es una tecla clave; uno no debe ofender al prójimo. Así, hoy en día, nos encontramos con que personas de los medios de comunicación de masas son despedidas por expresar sus ideas o por ser «controvertidas»; en las iglesias son despedidos por la misma razón sólo que las palabras utilizadas son «carecía de prudencia»; y en los campus universitarios, los miembros de la facultad son también despedidos por la misma razón, pero las palabras utilizadas en este caso son «problemas personales».

El conflicto es el corazón mismo de una sociedad abierta y libre. Si uno deseara componer la banda sonora de la democracia, el tema dominante sería la armonía de la disonancia.

4. La formación del organizador

La creación de multitud de organizaciones de masas para luego unificarlas en una fuerza nacional de poder popular no puede darse sin un gran número de organizadores. Puesto que las organizaciones son creadas en gran medida por los mismos organizadores, debemos saber qué es lo que crea al organizador. Encontrar potenciales organizadores y desarrollar una formación adecuada para ellos ha sido mi mayor desafío en mis años de experiencia en el ámbito de la organización. Durante los últimos dos años he coordinado una escuela de formación para organizadores, con un programa de quince meses a tiempo completo.

Los estudiantes del programa van desde mujeres activistas de clase media hasta curas católicos, pasando por pastores protestantes, militantes indios, chicanos, puertorriqueños y negros de todas las esferas del poder negro, desde las Panteras Negras hasta filósofos radicales, desde activistas universitarios, del SDS y de otros grupos, hasta un cura que se afilió a un partido revolucionario en Sudamérica. Por su procedencia geográfica, ha acudido gente de campus y seminarios jesuitas de Boston, chicanos provenientes de pequeños pueblos de Texas, y personas de clase media de Chicago, Hartford y Seattle y de casi cualquier otro lugar que se pueda imaginar. Un creciente número de estudiantes proviene de Canadá, desde los indios del Noroeste hasta la clase media de las provincias costeras. Durante años, antes de la puesta en marcha del programa, pasé gran parte de mi tiempo formando a cada uno de los miembros de mi equipo como organizadores.

La formación de un organizador requiere conferencias regulares y en profundidad sobre los problemas organizativos, el análisis de los patrones del poder, la comunicación, las estrategias en el conflicto, la formación y desarrollo de líderes comunitarios, los métodos y el desarrollo de nuevas cuestiones. En estos debates hemos abordado un amplio espectro de cuestiones: los problemas de un grupo de una organización de Los Ángeles que trataba de librarse de su organizador; el fracaso de una venta benéfica de árboles de Navidad en San José y sus razones; la recogida masiva de firmas en Chicago a favor de un proyecto que se había retrasado; el ataque de un grupo de Rochester, Nueva York, a su organizador, para poder hacerse con los fondos destinados a la organización; y muchos otros más.

La experiencia personal del potencial organizador era siempre la base de su formación. Cuando se conseguía resolver un problema, dedicábamos largas sesiones a diseccionar las cuestiones específicas para luego resumirlas en una síntesis, en un cuerpo de conceptos. Todas las experiencias son significativas siempre y cuando estén relacionadas y arrojen luz sobre un concepto central. La historia no repite situaciones específicas; si los ejemplos que se dan en este libro se leen de forma aislada, es decir, sin tener en cuenta el contexto general, no quedará más que una serie de anécdotas. En mis sesiones, todo se convertía en una experiencia formativa.

Con frecuencia, dedicábamos estas reuniones a abordar problemas personales. La agenda de un organizador está tan cargada que el tiempo tiene poco sentido para él, las reuniones y los comités se alargan hasta altas horas de la madrugada; cualquier plan se ve constantemente modificado por reuniones imprevistas; el trabajo persigue al organizador hasta su hogar, de modo que o bien se encuentra colgado al teléfono o bien hay gente que le llama al timbre. El matrimonio de un organizador es, con raras excepciones, un auténtico desastre. Además, la tensión, las horas, la situación doméstica y las oportunidades no favorecen la fidelidad. Y sin embargo, salvo raras excepciones, no he conocido organizadores sociales competentes para los que fuera un problema vivir largas temporadas sin relaciones sexuales. Existen por doquier mujeres y maridos o parejas enamoradas que comprenden y apoyan su trabajo; ellos representan verdaderas fuentes de fortaleza para el organizador.

Además de organizadores a tiempo completo, formábamos a líderes comunitarios para ser organizadores. Los organizadores no son solamente indispensables en la construcción de una organización, también son indispensables a fin de mantenerla en marcha. Conservar el interés y la actividad y mantener firmes y flexibles los objetivos del grupo supone otro trabajo, que también se enmarca en el ámbito de la organización.

Cuando echo la vista atrás y veo los resultados de estos años, se me presentan como un popurrí donde hay, he de decirlo, más fracasos que éxitos. Aquí y allá ha habido organizadores extraordinarios en algunos terrenos que ellos mismos eligieron, y que fueron tildados por la prensa como mis «protegidos», pero en conjunto los resultados no me parecen prometedores.

Aquéllos que provenían de comunidades locales y fueron formados para trabajar en ellas, pese a alcanzar cierto nivel, nunca fueron capaces de ir más allá. Si uno se imagina un organizador como un arquitecto y un ingeniero altamente imaginativo y creativo, podemos decir que los que se formaron con éxito llegaron a ser, en el mejor de los casos, buenos fontaneros, electricistas, carpinteros, todos indispensables para la construcción y el mantenimiento de la estructura de su comunidad, pero incapaces de moverse hacia algún lugar nuevo a fin de diseñar y ejecutar una nueva estructura en una nueva organización.

Ha habido quienes han aprendido a ser excelentes organizadores en comunidades particulares con grupos étnicos concretos, pero en contextos diferentes, con grupos étnicos también distintos, se sentían completamente perdidos.

Ha habido también algunos y escasos activistas universitarios que eran capaces de organizar a un número sustancial de alumnos, pero fracasaban estrepitosamente cuando trataban de comunicarse y organizarse con obreros.

Los organizadores de los sindicatos obreros resultaron ser mediocres organizadores comunitarios. Su experiencia estaba atada a una red de puntos fijos: demandas de aumento salarial, pensiones, vacaciones y otras condiciones laborales, todo ello anclado en el marco de determinados contratos laborales. Una vez resueltos los problemas y firmado el acuerdo, en los años que pasaban hasta el siguiente acuerdo, las reuniones giraban en torno a los reproches por los incumplimientos perpetrados por una u otra parte. La organización de masas es un animal diferente, no es un caniche adiestrado.

No hay calendarios fijos ni asuntos bien determinados. Las demandas cambian constantemente; la situación es cambiante, fluctuante; muchos de los objetivos no están definidos en términos concretos como dólares y horarios sino que cambian permanentemente y en términos psicológicos, como «aquella tela con la que se tejen los sueños». He visto a líderes sindicales salir de una organización comunitaria a punto de perder la cabeza.

Cuando los líderes sindicales hablan de organizar a los pobres, su discurso se basa en la nostalgia, vuelven la mirada hacia los organizadores sindicales del CIO durante la Gran Depresión de los años treinta. Aquellos organizadores sindicales —Powers Hapgood, Henry Johnson y Lee Pressman, por ejemplo— eran primordialmente activistas revolucionarios de clase media para los que la labor organizativa del CIO era sólo una de las muchas actividades en las que estaban inmersos. Las agendas de aquellas reuniones sindicales de masas dedicaban un diez por ciento de su tiempo a los problemas laborales y un noventa por ciento a las condiciones y las necesidades de los *okies* del Sur,[1] la Guerra Civil española y las Brigadas Internacionales, la recaudación de fondos para los negros que se enfrentaban a la justicia en algún estado sureño, la petición de aumento de ayudas para los parados, la denuncia de la brutalidad policial, la recaudación de fondos para organizaciones antinazis, la petición del cese de las ventas americanas de hierro a los militares japoneses, y muchas otras cosas más. Eran radicales y buenos en su trabajo: organizaban a grandes sectores de la clase media americana

1 *Okies* es el nombre que reciben los nacidos en Oklahoma. De forma particular, fue el apelativo despectivo usado en California durante la Gran Depresión para referirse a los migrantes estadounidenses del Sur, el Medio Oeste y el Sureste. Hacia 1950, cuatro millones de personas, un cuarto de todas las nacidas en Oklahoma, Texas, Arkansas y Missouri vivían fuera de la región, y sobre todo en la Costa Oeste. Su proyecto migratorio fue reflejado en *Las uvas de la ira* por John Steinbeck. La organización de los campamentos que describe Steinbeck sirvió de formación a los migrantes, tales como Fred Ross, líder del campamento de Ardin y que luego crearía el CSO (Community Services Organization) donde se formaría a su vez César Chavez, cuya familia también migró de Arizona a California en esos años. Chavez fue co-fundador de la National Farm Workers Association y lideró importantes campañas por los derechos de los trabajadores agrícolas, como el famoso boicot de la uva de los años sesenta. [N. de E.]

en apoyo a sus programas. Pero ya no se encuentran entre nosotros, y el único parecido entre ellos y los actuales profesionales de la organización sindical es el nombre.

Entre los organizadores que he intentado formar en vano, ha habido algunos que memorizaban las palabras, las experiencias y los conceptos relacionados. Escucharles era como poner una cinta de grabación de una de mis presentaciones. Era evidente que su grado de comprensión era escaso y que no podían hacer más que un trabajo de organización elemental. El problema de muchos de ellos era y es su incapacidad para comprender que la respuesta a una situación específica sólo resulta importante según su relación y su aportación a un concepto general. Y en cambio, consideran la acción específica como el punto de llegada. Les resulta difícil aceptar el hecho de que ninguna situación se repite jamás, que ninguna táctica puede ser exactamente la misma que una táctica anterior.

También estaban aquellos que se habían formado en escuelas de trabajo social para convertirse en organizadores sociales. La organización de la comunidad 101, 102 y 103. Realizaban trabajo de campo e incluso adquirían un léxico especializado. Lo llaman OC (que para nosotros significa objetor de conciencia) u Org. Comunitaria (que para nosotros representa una enorme fantasía freudiana). La diferencia básica entre sus objetivos y los nuestros es que ellos se organizan para librarse de las ratas de cuatro patas y se detienen ahí, mientras que nosotros organizamos para librarnos de las ratas de cuatro patas para después poder empezar a organizarnos con el fin de eliminar a las ratas bípedas. Por otro lado, los desilusionados que rechazan la basura formal que recibieron en las escuelas tienen pocas posibilidades reales de convertirse en organizadores eficaces. Una de las razones de su fracaso anunciado es que, a pesar de su posicionamiento verbal en contra de su formación, existe un fuerte bloqueo subconsciente que les impide repudiar los dos o tres años de vida empleados en este aprendizaje y el dinero que les ha costado.

A lo largo de estos años he tratado constantemente de buscar las razones tanto de nuestros fracasos como de nuestros éxitos en la formación de organizadores. Continuamente examinamos nuestros métodos educativos, los métodos de otros, nuestras competencias personales como profesores y nuevas tácticas improvisadas de enseñanza; nuestra propia crítica es de lejos mucho más rigurosa que la de nuestros más fervientes críticos. Todos tenemos defectos. Sé que dentro de

una comunidad, cuando trabajo como organizador, tengo una paciencia ilimitada para escuchar y conversar con los residentes locales. Cualquier organizador debe poseer este tipo de paciencia. Pero entre mis defectos se encuentra el hecho de que cuando asumo la posición de profesor en un instituto de formación o en conferencias, me convierto en un snob intelectual frente a unos estudiantes poco imaginativos, limitados, impacientes, aburridos e inexcusablemente maleducados.

He improvisado nuevos métodos educativos. Por ejemplo, sabiendo que uno sólo puede comunicar y comprender dentro de los límites de la propia experiencia, entendimos que teníamos que construir experiencia para nuestros estudiantes. La mayoría de la gente no acumula grandes experiencias sino que se pasa la vida sufriendo por una serie de acontecimientos que circulan por sus sistemas digestivos sin ser digeridos. Estos eventos se transforman en experiencias cuando son digeridos, cuando son asimilados y cuando se ha reflexionado sobre ellos, cuando han sido comparados y han sido relacionados con patrones generales, en definitiva, cuando han sido sintetizados.

Hay una gran dosis de sentido en el dicho «De la experiencia se aprende». Nuestro trabajo consiste en desenterrar y sacar a la luz esos eventos que han vivido nuestros estudiantes, de manera que los digieran y transformen en experiencia. Durante uno de mis seminarios solía decir:

> La vida es la expectativa de lo inesperado; las cosas por las que te preocupas rara vez suceden. Algo nuevo, lo inesperado, aparecerá sin preaviso golpeando vuestros hombros. Estáis todos asintiendo como si comprendieseis, pero en realidad no entendéis. Lo que acabo de decir no son más que palabras para vosotros. Quiero que os retiréis a vuestros cuartuchos y penséis durante las próximas cuatro horas. Intentad recordar todas las cosas por las que os habéis preocupado durante los últimos años, si realmente ocurrieron y cómo tuvieron lugar. Y, después, hablaremos.

En la siguiente sesión las reacciones de los estudiantes eran apasionadas: «Oye, tienes razón. Sólo una de las ocho grandes preocupaciones que tengo se ha cumplido, e incluso la manera en la que ocurrió fue diferente a lo que yo tenía en mente. Entiendo lo que dices». Y lo entendía de verdad.

Aunque mi experiencia tratando de formar organizadores no ha sido ni por asomo tan exitosa como la había imaginado, mis colegas y yo recibimos una enorme formación. Nos encontrábamos en un estado de constante autoanálisis. Primero aprendimos cuáles eran las cualidades de un organizador ideal. A continuación, nos enfrentamos a la pregunta básica: saber si era posible formar a las personas para que desarrollaran dichas cualidades.

El ámbito de la experiencia y de la comunicación es fundamental para el organizador. Un organizador sólo puede comunicar dentro del marco de las experiencias de su público; si no es así, la comunicación como tal no existe. En su constante búsqueda de patrones, universalidad y significado, el organizador está siempre recopilando experiencias.

A través de su imaginación, el organizador está impregnándose constantemente de las experiencias de los demás, identificándose con ellas, extrayendo sus hitos y volcándolos en su propio sistema digestivo mental, acumulando así más experiencias. Es imprescindible para la comunicación que el organizador conozca las experiencias de su público. Ya que uno sólo puede comunicarse a través de las experiencias de los demás, resulta obvio que el organizador termina por incorporar una recopilación de experiencias extremadamente amplia.

El organizador aprende las leyendas locales, las anécdotas, los valores, las expresiones. Escucha los cotilleos. Se abstiene de utilizar una retórica ajena a la cultura local. Sabe que se ha abusado de insultos como «blanco racista», «cerdo fascista» o «hijo de puta», tanto que su uso para la gente local se enmarca dentro de sus experiencias negativas, de manera que solo servirían para identificar al ponente como «uno de esos pirados» y rechazar cualquier comunicación futura.

Y sin embargo el organizador no debe intentar fingir. Debe ser él mismo. Recuerdo una primera reunión con líderes mexicano-americanos en un barrio californiano donde me sirvieron una cena mexicana. Hacia la mitad de la cena posé mi cuchillo y mi tenedor diciendo: «¡Dios santo! ¿Os coméis esta bazofia porque os gusta o porque estáis obligados? ¡Está igual de malo que la mierda judía que mis padres me hacían comer de pequeño!». Hubo un momento de estupor y silencio tras el cual estallaron las risas. De repente las barreras desaparecieron y todos comenzamos a hablar y reír. Estaban tan acostumbrados al anglosajón que cubre de halagos y

admiración la cocina mexicana aunque le esté matando por dentro, al anglosajón que se sabe de memoria una cuantas frases en español como el inevitable *hasta la vista*, que les pareció una experiencia refrescantemente honesta. El incidente se convirtió en leyenda para muchos, se les oía decir: «Le gusta tanto como a Alinski la cocina mexicana». Un buen número de los mexicano-americanos presentes en aquella cena confesaron que sólo comían algunos de los platos allí servidos cuando invitaban a un anglosajón. Los blancos hacen la misma pantomima con los platos de la *soul food* de los negros [comida afroamericana sudista].

Existe una diferencia entre la honestidad y la falta de respeto hacia las tradiciones del otro. El organizador se equivoca bastante menos cuando es él mismo que cuando usa sus artimañas profesionales con gente que ya le tiene calado. Ser honesto es una muestra de respeto hacia las personas, como en el episodio de la cena mexicana; hay que tratar a la gente como personas y no como cobayas a analizar. Pero es de máxima importancia que esta acción se entienda dentro de su contexto. Antes de mi comentario sobre la comida, se había producido una acalorada discusión acerca de los problemas de la comunidad. Sabían de mi preocupación por su causa y sabían que les apreciaba como personas. Sentí que me había ganado su simpatía y que se encontraban a gusto. Es en este contexto en el que hice el comentario, en otro hubiera resultado ofensivo.

Las cualidades que tratábamos de desarrollar en los organizadores que formamos en aquellos años incluían algunas que no se pueden enseñar. O las tenían, o las conseguirían por un milagro divino. Había otras cualidades de las que carecían pero que tenían el potencial de desarrollar. A veces el desarrollo de una cualidad impulsaba otras cualidades hasta entonces ignoradas. Aprendí a revisar la lista de cualidades y a encontrar las negativas; si era imposible desarrollar las buenas por lo menos era consciente y hacía lo posible para que el efecto de una cualidad no deseada no afectara al trabajo.

He aquí una lista de las cualidades ideales del organizador; aquéllas que uno busca en la identificación de un organizador en potencia y aquéllas necesarias en la formación de organizadores. Sin duda se trata de una lista ideal, dudo que tales cualidades se den jamás en un solo hombre o mujer; aun así los mejores organizadores deberían poseerlas todas en gran medida, y cualquier organizador necesita al menos una pequeña dosis de cada una.

Curiosidad

¿Qué es lo que mueve a un organizador a organizar? Una curiosidad compulsiva que no conoce límites. El dicho amenazador de «la curiosidad mató al gato» no significa nada para él. Para él la vida es la búsqueda de un patrón, la búsqueda de similitudes entre las diferencias y de diferencias entre las aparentes similitudes, la búsqueda de un orden entre el caos que nos rodea, la búsqueda del sentido de la vida; es una búsqueda que no termina jamás. Avanza acompañado de interrogantes, sospechando que no existen respuestas, sino más preguntas. El organizador se convierte en portador de una curiosidad contagiosa, ya que un pueblo que comienza a preguntarse «por qué» es un pueblo preparado para rebelarse. El cuestionamiento de los viejos valores es la primera etapa de la reforma y resulta fundamental para la revolución.

En este punto no podría estar más en desacuerdo con Freud. En una carta a Marie Bonaparte, expuso: «En el momento en que un hombre pone en cuestión el sentido y el valor de la vida, está enfermo». Si existe, en algún lugar, una respuesta al misterio de la vida, sospecho que ésta reside en su cuestionamiento.

Sócrates era un organizador. La función de un organizador es la de suscitar preguntas que agiten, que atraviesen los esquemas del pasado. Sócrates, con su «conócete a ti mismo», suscitó en el interior del individuo preguntas vitales que son esenciales para la puesta en marcha de la revolución, que es a su vez exterior al individuo. Digamos que Sócrates fue el primero en meterse en faena a la hora de formar revolucionarios. Si se le hubiera permitido seguir suscitando preguntas acerca del sentido de la vida, examinando la vida y rechazando los valores convencionales, la revolución interna se habría desplazado rápidamente hacia la arena política. Aquéllos que le juzgaron y le sentenciaron a muerte sabían muy bien lo que hacían.

Irreverencia

La curiosidad y la irreverencia van inevitablemente de la mano. La curiosidad no puede existir sin la irreverencia. La curiosidad lleva al hombre a preguntarse: «¿Es esto verdad? ¿Sólo porque éstos sean los modos de siempre, son

verdaderamente los mejores? ¿Es realmente ésta la mejor religión, el único tipo de política y el único tipo de moral?». Para el hombre que se hace preguntas, nada es sagrado. Detesta el dogma, desafía cualquier definición categórica acerca de la moral, se rebela en contra de cualquier forma de represión de la libre búsqueda de nuevas ideas. Es provocador, agitador, desafiante y arrollador.

Como todo en la vida, se trata de una paradoja, ya que su irreverencia está anclada en una profunda reverencia hacia el enigma de la vida, y en una incesante búsqueda de su sentido. Se podría rebatir que la reverencia hacia los demás, hacia la lucha por liberarse de la injusticia, la pobreza, la ignorancia, la explotación, la discriminación, la enfermedad, la guerra, el odio y el miedo, no constituye una cualidad necesaria para un buen organizador. Todo lo que puedo decir es que dicha reverencia es una cualidad que tengo que observar en mis alumnos antes de admitirlos como tales.

Imaginación

La imaginación es el inevitable compañero de la irreverencia y la curiosidad. ¿Cómo puede uno ser curioso sin ser imaginativo?

Según el diccionario Webster, la imaginación es:

> […] la síntesis mental de nuevas ideas a partir de elementos experimentados por separado; en sentido amplio, la facultad de representar mentalmente cosas no experimentadas previamente. Se aplica también a la idea de la creación mental y a la idealización poética (la imaginación creativa).

Para el organizador, la imaginación no es sólo esto, es algo más profundo: es el dinamismo que lo empuja y lo mantiene a lo largo de toda su vida como organizador. La imaginación enciende y alimenta la fuerza que lo empuja a organizar en aras del cambio.

Hace tiempo pensaba que la cualidad básica que necesitaba un organizador era un profundo sentimiento de indignación frente a la injusticia. Esta indignación era la motivación que lo movía. Ahora sé que la cualidad primordial en un

organizador es otra: es la inmensa imaginación que lo arrastra a identificarse plenamente con el resto de la humanidad y a adherirse a su causa. Sufre con ella, se indigna ante la injusticia y comienza a organizar la rebelión. Clarence Darrow expresa además la presencia del interés personal:[2]

> Tenía una imaginación muy viva. No sólo podía ponerme en el lugar de los demás, sino que no podía evitar hacerlo. Mis simpatías siempre se dirigían a los débiles, a los que sufren, a los pobres. Al sentir sus desgracias, trataba de aliviarlas, de manera que pudiera aliviarme a mí mismo.

La imaginación no es sólo el combustible que alimenta la labor organizativa del organizador, es también la base de la eficacia de las acciones y las tácticas. El organizador sabe que la verdadera acción reside en la reacción de la oposición. Para evaluar y anticipar las posibles reacciones del enemigo, debe ser capaz también de identificarse con él utilizando su imaginación, previendo las reacciones que tendrán sus acciones.

Sentido del humor

Volvamos al diccionario Webster: el humor es definido como «la facultad mental de descubrir, expresar o apreciar elementos disparatados, absurdos o incongruentes en ideas, situaciones, eventos o actos…» o «un estado de ánimo cambiante e indeterminado».

En su búsqueda, el organizador, de mente libre y abierta, desprovista de certezas, y con odio el dogma, encuentra en la risa no sólo una manera con la que preservar su ánimo, sino una clave para entender la vida. En esencia la vida es una tragedia, y la comedia es exactamente lo opuesto. Si uno modifica unas cuantas líneas de cualquier tragedia griega, la convierte en una comedia, y viceversa. Al saber que las contradicciones

---

2 Clarence Darrow (1857-1938) fue un abogado estadounidense y directivo de la Unión Estadounidense por las Libertades Civiles. Defendió a los sindicalistas de la IWW y de la American Railway Union, así como a personas negras que habían sufrido linchamientos; su mayor fama proviene del Juicio del Mono, donde defendió al maestro Scopes, que enseñaba la teoría evolucionista. [N. de E.]

marcan el camino del progreso, el organizador está siempre alerta para identificarlas. El sentido del humor le ayuda a encontrarlas y a dotarlas de un significado.

El humor es esencial para el éxito de una táctica, ya que las armas más poderosas conocidas por el hombre son la sátira y el ridículo.

El sentido del humor le permite mantener su perspectiva y verse como lo que realmente es: una mota de polvo que arde durante apenas un segundo. El sentido del humor es incompatible con la aceptación total de cualquier dogma, o de cualquier fórmula de salvación religiosa, política o económica. El sentido del humor se engancha con la curiosidad, la irreverencia y la imaginación. El organizador tiene una identidad personal propia que no se diluye por la absorción o la aceptación de cualquier tipo de disciplina grupal o de organización. Ahora comienzo a comprender algo que escribí de manera bastante intuitiva hace veinte años en *Reveille for Radicals*: «Para que el organizador forme parte del todo no puede ser parte de nada».

La visión (un poco borrosa) de un mundo mejor

Gran parte del trabajo diario del organizador se centra en el detalle, es repetitivo y mortalmente aburrido. Respecto de la totalidad de las cosas, trabaja únicamente sobre una pequeñísima parcela. Es como un artista que pinta detalladamente en una pequeña hoja. Es inevitable que tarde o temprano reaccione diciendo: «¿Qué demonios hago pasándome la vida entera pintando solamente esta pequeña hoja? Al diablo con todo, lo dejo». Lo que le hace continuar es una borrosa visión de un gran mural donde otros artistas —organizadores— están pintando sus pequeños trozos, donde cada parte es esencial dentro de la totalidad del mural.

Una personalidad organizada

Para que pueda sentirse cómodo en una situación desorganizada, el organizador debe tener una personalidad organizada y ser racional en medio del océano de irracionalidad que le

rodea. Resulta vital que sea capaz de aceptar y trabajar con la irracionalidad en su trabajo por el cambio.

Salvo muy raras excepciones, las cosas correctas se hacen por razones equivocadas. No tiene sentido exigir al hombre que haga lo correcto por buenas razones, sería como luchar contra molinos de viento. El organizador debería saber y aceptar que la razón correcta para hacer algo es siempre una justificación moral construida tras la obtención de un buen resultado, incluso aunque se haya alcanzado con razones erróneas. Debe, por lo tanto, buscar y utilizar las razones erróneas para obtener buenos objetivos. Debería ser capaz, con habilidad y cálculo, de servirse de la irracionalidad, en sus intentos por avanzar hacia un mundo racional.

Por muchas razones, el organizador debe centrarse en múltiples cuestiones a la vez. Cuando pusimos en marcha la organización en Back of the Yards,[3] las iglesias católicas polacas de Chicago se unieron a nosotros porque estaban preocupadas por el creciente poder de las iglesias católicas irlandesas. El sindicato de las conserveras estaba con nosotros, así que los sindicatos rivales también se unieron para contrarrestarle en número y así impedirle obtener la mayoría. Desde luego no nos importaban las razones por las cuales se unieron a nosotros, sólo sabíamos que su adhesión sería beneficiosa a nuestra causa.

El organizador reconoce que cada persona o grupo de personas tiene una jerarquía de valores. Por ejemplo, supongamos que estamos en una comunidad dentro de un gueto donde todo el mundo está a favor de los derechos civiles.

Un hombre negro se compró una pequeña casa cuando el barrio comenzaba a cambiar y se vio obligado a pagar un precio cuatro veces mayor al valor real de la propiedad. Invirtió todo lo que poseía en el pago de la casa. En un momento dado, un nuevo plan urbano de saneamiento amenazó con quitarle la casa por un precio tasado en menos de una cuarta parte de lo que el hombre se había comprometido a pagar. El hombre intentó desesperadamente salvar su pequeña economía. Antes ya participaba en la lucha por los derechos civiles,

3 Back of the Yards es un barrio industrial y residencial llamado así por su cercanía a Union Stock Yards, centro de la industria cárnica estadounidense de 1865 a 1971 [*stockyard* significa corral, establo o pocilga]. Fue retratado por Upton Sinclair en su novela *La jungla*. [N. de E.]

acudía a reuniones una vez al mes, de vez en cuando firmaba una petición o donaba unos dólares aquí y allá. Pero, cuando vio la necesidad de luchar contra el plan de urbanismo que amenazaba con quedarse con su propiedad, el hombre comenzó a acudir a las reuniones todas las noches.

La vecina de este hombre alquilaba un apartamento y no le importaban los planes de urbanismo. Tenía tres niñas pequeñas y su mayor preocupación eran los traficantes de droga y los chulos que invadían el vecindario y amenazaban el futuro de sus hijas. También estaba a favor de la lucha por los derechos civiles, pero su mayor ilusión era vivir en una comunidad libre de proxenetas y de traficantes y con mejores escuelas para sus hijas. Ésas eran sus prioridades.

A su lado había una familia que sobrevivía gracias a las prestaciones sociales. Su prioridad número uno no era otra que tener más dinero. Al otro lado de la calle vivía una familia que se podía clasificar como de clase obrera pobre, cada día luchaba por sobrevivir con un presupuesto muy limitado; para ellos, los precios y la estafa de los comercios locales eran su prioridad número uno. Cualquier inquilino de un tugurio, que vive entre ratas y cucarachas, te dirá rápidamente cuál es su prioridad. Dentro de una organización que se enfrenta a múltiples y muy diversas cuestiones, cada persona le dice a la de enfrente: «No puedo conseguir lo que quiero solo y tú tampoco puedes conseguirlo. Hagamos un trato: te apoyaré en tu lucha y tú me apoyarás en la mía». Estos tratos son los que se convierten en programas.

Una organización que se centra únicamente en una o dos cuestiones no sólo está condenada a ser una organización pequeña, sino que probablemente no sobrevivirá. Una organización necesita acción al igual que un individuo necesita oxígeno. Con solo uno o dos problemas en los que centrarse, se darán momentos en los que la acción se frene, y esto acabará por matarla. Enfrentarse a múltiples cuestiones implica una acción constante y una vida longeva.

Un organizador debe mostrarse sensible ante todo lo que ocurre a su alrededor. Siempre está aprendiendo, y cada incidente le enseña algo nuevo. Se percata de que cuando un autobús solo tiene unos pocos asientos libres, la gente que intenta sentarse empuja sin consideración, mientras que si hay muchos asientos libres la gente se comporta de manera cortés y considerada. Sueña con un mundo de oportunidades para

todos, capaz de propiciar cambios —para bien— en el comportamiento humano. En su constante análisis de la vida y de sí mismo, su personalidad se organiza cada vez más.

Un esquizoide político bien integrado

El organizador debe ser un esquizoide, políticamente hablando, para no acabar convertido en un partidario absolutamente leal. Para que las personas pasen a la acción, el tema en cuestión debe estar «polarizado». Los hombres no actuarán a no ser que estén convencidos de que su causa se encuentra al 100 % del lado de los «ángeles» y que la oposición está al 100 % del lado del «demonio». El organizador sabe que mientras los problemas no se polaricen hasta ese punto, no se llega a la acción. Ya me he referido antes a un ejemplo de la Declaración de Independencia: la lista de reclamaciones omitió deliberadamente todas las cosas buenas que las colonias percibieron por parte de los británicos, citando única y exclusivamente lo malo.

Lo que quiero decir es que el organizador debe ser capaz de desdoblarse en dos partes. Una parte debe centrarse en la acción y polarizar los problemas de modo que su lucha tenga el cien por cien de razón, llevando así sus fuerzas hacia el conflicto. La otra parte sabe que cuando llegue la hora de sentarse a negociar, las diferencias constituyen sólo el diez por ciento, y que ambas partes deben aprender a convivir. Solo una persona muy bien organizada es capaz de desdoblarse y mantenerse unificada a la vez. Es lo que un organizador debe hacer.

Ego

Enlazando todas estas cualidades necesarias para ser un buen organizador, encontramos un gran ego, uno que podemos describir como monumental en términos de su solidez. Utilizamos aquí la palabra ego tal y como la definimos en el capítulo anterior, de forma claramente diferenciada del egotismo. El ego es la confianza incondicional en la capacidad de uno mismo para hacer lo que cree que debe hacerse. Un organizador debe aceptar, sin miedo ni preocupación, que tiene

siempre las de perder. Teniendo el ego al que me refiero, es una persona de acción y por lo tanto actúa. Abandonar es un pensamiento que no se le pasa por la cabeza más que por un fugaz instante; para él la vida significa acción.

Una mente abierta y libre, y flexibilidad política

Con su curiosidad, irreverencia, imaginación, sentido del humor, desconfianza del dogma, naturaleza organizada y comprensión de lo irracional en el comportamiento humano, el organizador se convierte en una personalidad flexible, no en una estructura rígida que se rompe cuando ocurre lo inesperado. Teniendo una identidad propia, no necesita la seguridad que aporta una ideología o una panacea. Sabe que la vida es una búsqueda incierta; que lo único seguro en la vida es la incertidumbre, y puede vivir con ello. Sabe que todos los valores son relativos, en un mundo de relativismo político. Debido a estas cualidades es poco probable que se desintegre en el cinismo y en la desilusión, pues el organizador no vive de ilusiones.

Finalmente, el organizador crea constantemente lo nuevo a partir de lo viejo. Sabe muy bien que todas las nuevas ideas surgen del conflicto; que cada vez que el hombre ha tenido una idea nueva, ésta ha supuesto un desafío a las ideas sagradas del pasado y del presente, surgiendo inevitablemente el conflicto. Curiosidad, irreverencia, imaginación, sentido del humor, una mente abierta y libre, la aceptación de la relatividad de los valores y la incertidumbre de la vida; todo se fusiona inevitablemente en el tipo de persona para la cual la creación es la mayor alegría. El organizador concibe la creación como la esencia misma del sentido de la vida. En su lucha constante por lo nuevo, se da cuenta de que no puede soportar lo que es repetitivo e inmutable. Para él, el infierno sería tener que hacer lo mismo una y otra vez.

Ésta es la diferencia básica entre un líder y un organizador. El líder lucha por conseguir el poder para así cumplir sus deseos, para mantener ese poder y utilizarlo para fines sociales y personales. Quiere el poder sólo para él. El organizador tiene como objetivo la creación de poder para que los demás puedan utilizarlo.

Estas cualidades están presentes en cualquier persona libre y creativa, sea cual sea su profesión. En *El juego del dinero*, «Adam Smith» describe las características del gestor financiero ideal:[4]

> La intuición personal, la percepción de los patrones del comportamiento humano. Siempre hay algo incierto, algo desconocido [...] No son los diplomas ni los títulos los que hacen a un buen gestor financiero. ¿Qué es lo que tienen los buenos gestores? Es un tipo de concentración, una intuición, un sentimiento, nada que pueda enseñarse en una escuela. La primera cosa que debes conocer es a ti mismo. Un hombre que se conoce a sí mismo puede salir y mirarse desde fuera, observando sus propias reacciones como un observador más.

Se podría pensar que ésta es la descripción de un organizador, ya que en todo lo creativo, ya sea en la organización de una mutua como en la de una asociación, son necesarias estas cualidades. ¿Por qué uno se convierte en organizador y no en otra cosa? Sospecho que es debido a una diferencia de intensidad entre estos elementos y las relaciones que los unen; o, sencillamente, por casualidad.

---

4 «Adam Smith», *The Money Game*, Nueva York, Random House, 1968 [ed. cast.: *El juego del dinero*, México, Diana, 1969].

5. Comunicación

Un organizador puede no tener ninguna de las cualidades descritas y sin embargo ser un organizador eficaz y exitoso. Sin embargo, hay una condición fundamental: debe dominar el arte de la comunicación. De nada sirven los conocimientos adquiridos si no somos capaces de transmitirlos a las personas. Si no conseguimos comunicarnos, ni siquiera podemos considerarlo un fracaso, sencillamente es como si no estuviéramos allí.

La comunicación con los demás se produce cuando éstos comprenden lo que intentas transmitirles. Si no lo comprenden, no hay comunicación, sean cuales sean las palabras o las imágenes empleadas. La gente sólo comprende en función de su experiencia. Además, la comunicación es un proceso bidireccional. Si intentas transmitir un mensaje sin prestar atención a lo que los demás tienen que decir, estás perdido.

Sé que he logrado comunicarme con los demás cuando veo unos ojos brillantes que responden diciendo: «Sé exactamente lo que quieres decir. Eso es precisamente lo que me ocurrió a mí. ¡Te mantendré informado!». Es entonces cuando sé que ha habido comunicación. Recientemente volé desde el aeropuerto de Chicago hasta Nueva York. Mientras el avión se dirigía a la pista de despegue escuchamos el típico mensaje: «Les habla el capitán. Siento informarles de que estamos en el puesto dieciocho para el despegue. Apagaré la señal de prohibido fumar y les mantendré al corriente».

Muchos de los comandantes se sienten obligados a entretenernos con una incesante verborrea. «Les interesará saber que este avión pesa a plena carga tantas toneladas» —no

nos podría interesar menos— o «Nuestro vuelo sobrevolará Bazickus, Ohio y más tarde Junkspot», etc. Sin embargo, en este vuelo en concreto el comandante se acercó a la experiencia de muchos de los pasajeros y realmente consiguió comunicar. En medio de su charla, comentó: «A propósito, les informo de que una vez que nos den vía libre para despegar, desde el momento en que escuchen el ruido de los motores hasta el despegue, habremos consumido gasolina suficiente como para conducir el trayecto de ida y vuelta desde Chicago a Nueva York, ¡volviendo por vías secundarias!». En el avión se podían escuchar comentarios del tipo: «¡Venga ya! Debe de estar bromeando». Tras el anuncio del despegue y una vez que comenzó el ensordecedor ruido de los motores, muchos pasajeros miraron sus relojes. Después de los aproximadamente 25 segundos que pasaron tras el despegue, los pasajeros se miraban y decían: «¿Te lo puedes creer?». Era evidente que muchos habían estado preocupados en algún momento con el número de kilómetros que su coche podía hacer con una determinada cantidad de gasolina.

Los educadores están de acuerdo con este concepto de la comunicación, a pesar de que pocos profesores lo utilizan. Después de todo, existen pocos profesores de verdad en el sector educativo.

Un famoso educador explicaba la relación entre la comprensión y la experiencia de una forma muy personal:

> «Cuando un hombre tiene experiencia de vida». Hay que leer a Homero y a Horacio, dice Newman; alimenta tu espíritu, tus ojos y tus oídos con sus imágenes, su lenguaje, su música; no esperes entender realmente lo que dicen antes de haber cumplido los cuarenta.
>
> Fui consciente de esta verdad hace más de treinta años, un día de diciembre, mientras andaba desde Argentieres hasta Chamonix después de una nevada. De pronto, de los abismos de mi inconsciente surgió un verso de Virgilio, que comencé a repetir en mi cabeza:
>
> *Sed iacet aggeribus niveis informis et alto*
> *Terra gelu.*
>
> Había leído a Virgilio en la escuela y debí haber traducido estos versos libremente: «La tierra reposa sin forma bajo los copos de nieve y bajo un intensa helada». Pero de pronto, con la nieve ante mis ojos, comprendí por primera vez a lo que se

> refería Virgilio con *informis*, «sin forma», y su perfecta descripción de la labor de la nieve, que literalmente hace al mundo informe, borrando las siluetas de los tejados, los pinos, las piedras y las cornisas de las montañas. ¡Cuántas veces había leído esas líneas sin ver realmente lo que querían decir! No es que la palabra *informis* no significase nada para mí cuando era un estudiante; pero significaba mucho menos que su pleno significado. La experiencia personal era necesaria para la verdadera compresión.[1]

Cada cierto tiempo se me acusa de haber sido burdo y vulgar por haber utilizado analogías donde menciono el sexo o el retrete. No lo hago para llamar la atención, sino porque existen experiencias que son comunes a todos, y el sexo y el váter son dos de ellas. Además, todo el mundo está interesado en ellas, cosa que no se puede decir de todas las experiencias comunes. Recuerdo haber explicado la relatividad en la moral mediante la siguiente historia:

> Preguntaron a tres mujeres, una estadounidense, otra británica y otra francesa, qué es lo que harían si se encontrasen en una isla desierta con seis hombres hambrientos de sexo. La mujer estadounidense respondió que intentaría esconderse y construir una balsa por la noche, o que mandaría señales de humo para intentar ser rescatada. La mujer británica dijo que elegiría al hombre más fuerte como pareja para que éste le protegiera de los demás. La mujer francesa lanzó una mirada socarrona hacia su interlocutor y preguntó: «¿Dónde está el problema?».

Ya que la gente sólo comprende en términos de su propia experiencia, un organizador debe estar mínimamente familiarizado con ella. Esta familiaridad con la experiencia de los demás no sólo ayuda a la comunicación sino que refuerza la identificación personal del organizador con los demás, facilitando la futura comunicación. Por ejemplo, en una comunidad había un cura ortodoxo griego que llamaremos aquí el Archimandrita Anastópolis. Todos los domingos por la noche, acompañado de seis de sus acólitos, paseaba por todas las tabernas del barrio. Tras unas horas bebiendo, estaba tan borracho que se ponía rígido súbitamente, hasta el punto de parecer paralizado. En ese momento, sus seis acólitos, como portadores de un féretro, lo llevaban por la calle de vuelta a

---

1 Sir Richard Livingstone, *On Education*, Nueva York, Harper, 1945, p. 13.

la seguridad de su iglesia. A lo largo de los años, las borracheras de Anastópolis pasaron a ser parte de la experiencia de la comunidad, convirtiéndose en una leyenda viva. Al hablar con cualquiera en ese vecindario, siempre que se comentaba que algo que iba mal, algo fuera de lugar, la frase «Va peor que el Archimandrita» era inevitable. La respuesta siempre venía acompañada de risas y del asentimiento de las cabezas, un «Sí, sí, sé de lo que hablas», con la intimidad de compartir una experiencia común.

Cuando intentas comunicar algo y no logras encontrar un lugar en la experiencia del otro a partir de la cual se pueda recibir y comprender, has de ser tú quien cree la experiencia en los demás.

Intenté explicar a dos organizadores en formación que los problemas en su comunidad habían surgido porque estaban fuera de la experiencia de su gente. Les dije que al salirse de la experiencia de su gente no sólo no se comunicaban sino que causaban confusión. En sus caras veía expresiones inteligentes y concienzudas y se mostraban comprensivos y de acuerdo en sus palabras; pero yo sabía que no lo comprendían realmente y que yo no me estaba comunicando. No había entrado en su experiencia y tenía que provocar la experiencia en ellos.

En aquel momento almorzábamos en un restaurante. Llamé su atención sobre la lista de los ocho platos que aparecían enumerados en el menú. El número uno era de beicon, huevos, patatas, tostadas y café; el número dos, de otras cosas, y el número seis, una tortilla de hígado de pollo. Expliqué que el camarero estaba condicionado en términos de su experiencia a traducir inmediatamente cualquier pedido a su correspondiente número. Al escuchar las palabras «beicon y huevos» su mente ya había registrado «un número uno». La única variación venía dada por la cocción de los huevos o del beicon, en tal caso pediría «un número uno, poco hecho».

Habiendo explicado esto, les dije: «Bien, cuando el camarero tome nota de lo que quiero, en vez de decir una tortilla de hígado de pollo, que para él es un número seis, saldré de su experiencia y diré: "¿Ve la tortilla de hígado de pollo?". A lo que responderá: "Sí, el número seis", tras lo cual diré: "Espere un momento, no quiero los hígados de pollo en la tortilla. Quiero la tortilla y los hígados de pollo al lado, ¿queda claro?". El camarero responderá que sí, tras lo cual habrá

nueve posibilidades sobre diez de que todo salga mal porque ya no puede pedir simplemente un número seis. No sé qué sucederá, pero he salido de su área de experiencia habitual».

El camarero tomó nota de mi pedido, tal y como acabo de describir. En unos veinte minutos apareció con una tortilla, un plato entero de hígados de pollo y una cuenta de 3,25 dólares: 1,75 por la tortilla y 1,50 por los hígados. Protesté inmediatamente, haciéndole saber que yo solo quería un número seis, que costaba 1,50 dólares, pero que en vez de tener los hígados dentro de la tortilla, los quería a un lado. En la mesa había una tortilla entera, un buen plato de hígados de pollo y una cuenta tres veces más cara. Además no iba a poder comerme todo eso. Llegó la confusión, el camarero y el dueño discutieron. Finalmente, el camarero regresó, sonrojado e incómodo y dijo: «Perdone la equivocación. Nos hemos liado. Coma usted lo que quiera». La cuenta se cambió por el precio de un número seis.

En una situación similar en Los Ángeles, hablaba con cuatro personas de mi grupo delante del Hotel Baltimore y para hacerles entender esta cuestión les dije: «Mirad, tengo un billete de diez dólares en la mano. Me propongo caminar alrededor del hotel, un total de cuatro manzanas, e intentaré desprenderme de él. Andad detrás de mí y observad las caras de las personas. Me acercaré a ellas y les diré: "Tome, cójalo". Apuesto que todos retrocederán confundidos, o insultados, o temerosos, queriendo librarse de este pirado lo antes posible. Esta acción está completamente fuera de su experiencia. En ésta, cuando un desconocido se les acerca es para pedir indicaciones o una limosna, sobre todo tratándose de alguien como yo, sin chaqueta ni corbata».

Comencé a andar, intentando entregar el billete de diez dólares. Las reacciones con las que me encontré correspondían a la experiencia de la gente. Tres de ellos, al ver el billete de diez dólares hablaron primero: «No, lo siento, no tengo cambio». Otros pasaron a mi lado apresurados diciendo: «Lo siento, no tengo nada encima» como si estuviese pidiéndoles dinero en vez de intentando dárselo. Una mujer joven se puso histérica, y casi gritando me dijo: «¡No soy ese tipo de chica y como no me dejes llamaré a la policía!». Otra mujer en la treintena me ladró que no era tan barata. Hubo un hombre que se paró y preguntó: «¿Qué tipo de timo es éste?» para

alejarse inmediatamente después. La mayoría respondió con estupefacción, confusión y silencio, aligerando el paso y tratando de evitarme.

Después de haberme cruzado con unas catorce personas, volví a la entrada principal del Hotel Baltimore con el billete de diez dólares en la mano. Mis cuatro compañeros adquirieron entonces una comprensión más clara del concepto de que la gente reacciona estrictamente en función de su propia experiencia.

Otro ejemplo más sobre el mismo punto. Nos encontramos en una civilización cristiana donde la mayoría de la gente ha ido a la iglesia y ha mascado varias doctrinas cristianas, y, sin embargo, el espíritu cristiano no forma parte de su experiencia porque no lo viven. Asistir a misa es simplemente un adorno ritual en sus vidas.

Hace algunos años, *The New York Times* informó del caso de un hombre que a sus cuarenta años se convirtió al catolicismo y, lleno del celo de un converso, decidió emular lo más fielmente posible la vida de San Francisco de Asís. Sacó los ahorros de su vida, unos 2.300 dólares en billetes de cinco, y con su manojo de billetes fue al distrito más pobre de la ciudad de Nueva York (antes de la reforma urbanística), Bowery. Cada vez que un hombre o mujer de apariencia necesitada pasaba a su lado se levantaba y decía: «Por favor, tome esto». Bien, la diferencia entre esta situación y la mía en los alrededores del Hotel Baltimore es que para los mendigos de Bowery el ofrecimiento de dinero o de un plato de sopa no está fuera de su experiencia. Intentando vivir una vida cristiana emulando a San Francisco de Asís, nuestro amigo fue arrestado cuarenta minutos después por un policía cristiano, llevado al hospital en una ambulancia cristiana y declarado desposeído de sus facultades mentales por un psiquiatra cristiano. El espíritu cristiano está fuera de la experiencia de una población que profesa pero no practica el cristianismo.

En la organización de las masas, no podéis alejaros de la experiencia real de la gente. Se me ha preguntado, por ejemplo, por qué nunca hablo con los curas cristianos, los pastores protestantes o los rabinos en términos de ética judeocristiana, de los diez mandamientos, o del sermón de la montaña. Nunca hablo con ellos en esos términos, sino que me dirijo a ellos sobre la base de su interés personal, la buena situación de su iglesia, incluidos sus bienes materiales.

Si me acercase a ellos de una manera moralista, estaría completamente fuera de su experiencia, porque el cristianismo y el judeocristianismo están fuera de la experiencia de la religión organizada. Sólo me escucharían y me dirían con simpatía lo noble que soy. Desde el mismo momento en que pusiera un pie fuera de su iglesia, llamarían a su secretario diciendo: «Si ese tarado vuelve por aquí, dile que no estoy».

Comunicar para persuadir, tal y como se da en una negociación, consiste en algo más que en entrar en la experiencia del otro. Consiste en comprender totalmente los valores y objetivos del otro y en lograr mantener tu postura hasta el final. No te comunicas con los demás sólo a través de los datos racionales o de la ética de un asunto. El episodio entre Moisés y Dios cuando los judíos habían comenzado a adorar al becerro de oro es muy revelador.[2] Moisés no trató de comunicarse con Dios utilizando la misericordia o la justicia cuando Dios, enfadado, quería destruir a los judíos. Utilizó un argumento mejor, apeló a lo que dirían los egipcios y así anuló los planes de Dios. La parte contraria sólo escuchará cuando esté preocupada o se sienta amenazada. En la acción, una amenaza o una crisis se convierten en requisitos básicos para que se establezca la comunicación.

Un buen organizador, como Moisés, nunca pierde los nervios. Dios dijo: «Baja, porque tu pueblo, al que tú sacaste de la tierra de Egipto, ha pecado». Si en ese momento Moisés

2 «Entonces habló Yahveh a Moisés, y dijo: "¡Anda, baja! Porque tu pueblo, el que sacaste de la tierra de Egipto, ha pecado. Bien pronto se han apartado del camino que yo les había prescrito. Se han hecho un becerro fundido y se han postrado ante él; le han ofrecido sacrificios y han dicho: 'Este es tu Dios, Israel, el que te ha sacado de la tierra de Egipto'". Y dijo Yahveh a Moisés: "Ya veo que este pueblo es un pueblo de dura cerviz. Déjame ahora que se encienda mi ira contra ellos y los devore; de ti, en cambio, haré un gran pueblo". Pero Moisés trató de aplacar a Yahveh su Dios, diciendo: "¿Por qué, oh Yahveh, ha de encenderse tu ira contra tu pueblo, el que tú sacaste de la tierra de Egipto con gran poder y mano fuerte? ¿Van a poder decir los egipcios: 'Por malicia los ha sacado, para matarlos en las montañas y exterminarlos de la faz de la tierra'? Abandona el ardor de tu cólera y renuncia a lanzar el mal contra tu pueblo. Acuérdate de Abraham, de Isaac y de Israel, siervos tuyos, a los cuales juraste por ti mismo: 'Multiplicaré vuestra descendencia como las estrellas del cielo; toda esta tierra que os tengo prometida, la daré a vuestros descendientes, y ellos la poseerán como herencia para siempre'". Y Yahveh renunció a lanzar el mal con que había amenazado a su pueblo». Éxodo, 32: 7-14.

hubiese perdido los nervios, hubiese respondido: «¿De dónde sacas que es mi pueblo, a quien yo tendría que llevar fuera de la tierra de Egipto...? Yo sólo estaba paseando por el desierto… ¿Quién empezó a quemar la zarza ardiente? ¿Quién me dijo que viniese a Egipto y que sacase a esa gente de la esclavitud? ¿Quién mandó las plagas, dividió el Mar Rojo, y levantó una nube de polvo en el cielo? ¿Y ahora es mi pueblo?».

Pero Moisés mantuvo la sangre fría. Y supo que debía atacar a Dios en lo que juzgó era su punto más débil: Dios siempre tenía que ser el número uno. Todo el Antiguo Testamento está repleto de: «Soy el único y verdadero Dios», «No adorarás falsos dioses», «Soy un Dios celoso y vengativo», «No usarás el nombre de Dios en vano», y un largo etcétera, incluidos los primeros mandamientos.

Sabiendo esto, Moisés se lanzó al ataque. Comenzó a discutir con Dios y a decirle que se relajase. Llegados a este punto uno puede preguntarse cuáles eran las motivaciones de Moisés. ¿Lealtad a su pueblo? ¿Se compadecía de su pueblo? ¿O simplemente no quería llevar a cabo el trabajo de alimentar a un pueblo entero, a sus ya 120 años de vida? En cualquier caso, comenzó a negociar:

> Escucha, Dios, eres Dios. Todo está bajo tu control. Sea lo que sea que quieras hacer, puedes hacerlo y nada ni nadie te detendrá. Pero, por favor, Dios, no puedes anular por las buenas el trato que hiciste con esta gente. ¿Recuerdas? La Alianza, en la que prometiste no sólo que los sacarías de la esclavitud sino que les darías la tierra prometida. Sí, lo sé, vas a decirme que rompieron la Alianza y que el trato ya no está en pie. Pero no es tan sencillo, ahora mismo eres el centro de atención, las noticias sobre este asunto se han filtrado por medio mundo. Los egipcios, los filisteos, los cananeos, todos están al tanto. Pero como dije antes, eres Dios, adelante, destrúyelos. ¿Qué te importa lo que diga la gente?: «Huy, Dios. No te puedes fiar de su palabra. No puedes hacer un trato con él. Su palabra no vale ni la piedra sobre la que está escrita». Al fin y al cabo, eres Dios y supongo que puedes manejarlos.
>
> Y Yahvéh renunció a lanzar el mal con el que había amenazado a su pueblo.

Otra máxima en la comunicación efectiva es que la gente tiene que tomar sus propias decisiones. Moisés no podía decirle a Dios qué hacer, al igual que ningún organizador puede decirle a una comunidad cómo proceder. Sin embargo, muchas veces el organizador tiene una idea bastante concreta de qué debería estar haciendo una comunidad, y querrá sugerir, maniobrar y persuadir a la comunidad para que emprenda esa acción. Pero jamás lo dirá directamente sino que usará el método de las preguntas. Por ejemplo, en una reunión sobre tácticas en la que el organizador está convencido de que la táctica Z es la más apropiada, procederá de la siguiente forma:

> Organizador. ¿Qué creéis que deberíamos hacer ahora?
>
> Líder comunitario 1. Creo que deberíamos seguir la táctica X.
>
> Organizador. ¿Y tú?
>
> Líder comunitario 2. Sí, me parece bien.
>
> Organizador. ¿Qué dices tú?
>
> Líder comunitario 3. Bueno, no lo sé. Suena bien pero hay algo que me preocupa. ¿Qué opinas tú, organizador?
>
> Organizador. Lo importante es lo que penséis vosotros. ¿Qué es ese algo que te preocupa?
>
> Líder comunitario 3. No sé lo que es, pero hay algo.
>
> Organizador. Tengo una corazonada, no sé… Recuerdo que ayer tú y el número 1 hablabais y me explicabais algo acerca de alguien que una vez intentó la táctica X y ésta le dejó completamente expuesto por alguna razón. Me dijisteis que no funcionó, ¿lo recordáis?
>
> Líder comunitario 1 (que tras escucharme sabe que la táctica X no funcionará). Claro, claro. Lo recuerdo. Sí, en efecto, todos sabemos que la táctica X no funcionará.
>
> Organizador. Sí. También sabemos que hasta que no saquemos a relucir todas las tácticas que no funcionan, nunca llegaremos a la que funciona de verdad. ¿No?
>
> Líder comunitario 1 (fervientemente). ¡Por supuesto!

Y así, las preguntas-guía continúan sin que nadie quede mal ni fuera de la toma de decisiones. Los puntos débiles de las tácticas propuestas son expuestos mediante preguntas. Tarde o temprano alguien pregunta por la táctica Z y de nuevo mediante preguntas, sus rasgos positivos salen a la luz y se adopta como la táctica a seguir.

¿Es esto manipulación? Desde luego, del mismo modo que un profesor manipula; del mismo modo que Sócrates manipuló a sus discípulos. A medida que pasa el tiempo y

que prosigue la educación, el liderazgo se vuelve más y más sofisticado. El organizador retrocede del círculo de la toma de decisiones. Su respuesta a preguntas sobre lo que piensa es siempre otra pregunta: «¿Qué piensas tú?». Su trabajo consiste en librar al grupo de la dependencia que tienen de él. Una vez que lo consigue su trabajo ha terminado.

Mientras el organizador procede mediante preguntas, los líderes comunitarios siempre consideran que la opinión del organizador está por encima de la suya. Creen que él es quien realmente conoce el trabajo, quien conoce las tácticas correctas, por eso es el organizador. El organizador sabe que incluso si se sienten de ese modo de forma consciente, si comienza a dar órdenes y a «explicarse», empezaría a surgir un resentimiento subconsciente, el sentimiento de que el organizador les está haciendo de menos, de que no está respetando su dignidad como individuos. El organizador sabe que una característica humana reside en el hecho de que alguien que pide ayuda y la consigue, no sólo reacciona con gratitud, también reacciona con una hostilidad subconsciente hacia el que le ha ayudado. Es un tipo de pecado original «psíquico», en la medida en que siente que aquel que le ha ayudado es siempre consciente de que si no le hubiera ayudado, éste seguiría siendo un cero a la izquierda. Todo esto implica un hábil y sensible juego de roles por parte del organizador. Al principio sabe que él es el general, sabe el dónde, el cómo y el cuándo, pero nunca luce sus condecoraciones, nunca actúa ni habla como un general, es simplemente el organizador.

También se dan ocasiones, y muchas, en las que el organizador descubre durante el curso de discusiones, como la de más arriba (la táctica Z), que la decisión que había tomado de antemano, no es la apropiada. Si se llega a este punto, sólo cabe esperar que su ego sea lo suficientemente fuerte como para permitir y aceptar que otra persona tenga la solución correcta.

Uno de los factores que alteran aquello que puedes y no puedes comunicar son las relaciones. Existen cuestiones delicadas que uno no toca hasta que se ha establecido una relación personal estrecha basada en el compromiso común. De otra manera, tu interlocutor te dará la espalda y no te escuchará, por mucho que tus palabras estén dentro de su experiencia. Pero si existe una buena relación tu interlocutor será muy receptivo, y tu mensaje se transmitirá dentro de un contexto positivo.

Por ejemplo, siempre he creído que la planificación familiar y el aborto son derechos personales que el individuo debe poder ejercer. Si en mis días de organizador de Back of Yards en Chicago, que era católico en un 95 %, hubiera intentado comunicar esta idea, incluso a través de la experiencia de sus residentes, cuya situación económica se veía agravada por el número de hijos de cada familia, hubiera significado el fin de mi relación con aquella comunidad. En ese momento se me hubiera tachado de enemigo de la iglesia y toda comunicación se habría bloqueado. Después de unos años, tras haber establecido unas relaciones solidas, ya era libre de hablar sobre cualquier tema, incluido el control de la natalidad. Recuerdo comentarlo con un párroco católico. Por entonces el argumento ya no estaba limitado a preguntas como: «¿Durante cuánto tiempo más crees que la Iglesia Católica puede aferrarse a ideas tan arcaicas y seguir sobreviviendo?». Recuerdo que había cinco curas en la sala de espera. Conociendo el desprecio que éste sentía por todos ellos, le dije: «Te probaré que en realidad sí que crees en el control de la natalidad por mucho que digas lo contrario», y abriendo la puerta que daba a la sala de espera le pregunté: «¿Puedes mirarlos y al mismo tiempo decirme que estás en contra del control de la natalidad?», comenzó a reír y contestó: «Ése es un argumento injusto y lo sabes». Abordar este delicado tema directamente hubiera sido impensable de no haber existido una relación sólida entre ambos.

Cuando un organizador está completamente fuera de la experiencia de su gente se da un clásico ejemplo del fracaso comunicativo. Estudiantes activistas intentaron hacer comprender a los pobres que su escala de valores era obsoleta. «Creednos, si conseguís un buen trabajo y una casa con jardín en las afueras, una televisión a color, dos coches y una cuenta corriente saneada, os aseguro que no seréis felices». La respuesta es siempre y sin excepción: «Ya, ya. Mejor deja que lo juzgue por mí mismo, ¿vale?».

La comunicación basada en ideas generales sin que se ajuste a las experiencias específicas del interlocutor se vuelve pura retórica y no consigue transmitir más que un mensaje muy limitado. Es la diferencia entre estar informado de que ha muerto un cuarto de millón de personas —que se convierten en una estadística— o saber que ha muerto un amigo, o un ser querido, o un familiar. En este último caso, la muerte

se convierte en una enorme tragedia de gran impacto emocional. Para tratar de explicar a un auditorio qué significan las relaciones humanas uso este ejemplo:

> Si el presidente de esta asamblea hubiera presentado esta charla diciendo: «Lamento informarles de que nos acaban de llegar noticias de que el señor Alinsky acaba de morir en un accidente de avión y su conferencia queda por lo tanto cancelada». La única reacción hubiera sido: «Vaya, qué lástima, me pregunto cómo era… A ver qué hacemos ahora que tenemos la tarde libre. ¿Vamos al cine?». Y esa es la única reacción que cabría esperar, a excepción de aquéllos que me conocieran personalmente, sin importar qué tipo de relación tuvieran conmigo. Ahora suponed que, tras la conferencia, todos estáis en desacuerdo con todo lo que he dicho; no os gusta mi cara, el sonido de mi voz, mi pose, mi ropa, sencillamente no me soportáis. Supongamos también que la semana que viene os diera otra conferencia, y que en esa conferencia se os informara de mi repentina muerte. Vuestra reacción sería muy diferente a pesar de vuestra antipatía. Reaccionaríais con horror, diríais: «Pero cómo, si ayer estaba vivo, respirando, hablando, riendo. Es increíble pensar que de repente se ha ido». Ésta es la reacción humana a una relación personal. Pero lo que es especialmente importante en este caso es el hecho de que tratabais con una persona en concreto y no con una masa anónima.

Es esto lo que está implícito en la célebre declaración del genio de la organización, Samuel Adams, realizada en el momento en el que supuestamente estaba planeando la Masacre de Boston. Dijo que debían morir no menos de tres o cuatro para servir como mártires de la revolución, pero que no debía haber más de diez, ya que con un número tan grande ya no hay mártires sino un problema en los desagües.

Se da el mismo problema cuando se intenta comunicar sobre una cuestión como la bomba H. Es demasiado. Implica demasiados muertos. Está fuera de la experiencia de la gente y sólo reaccionan con un «Sí, fue terrible», sin que verdaderamente les afecte. Ocurre lo mismo con las cifras. Por encima de los 25 millones de dólares, por no hablar de cuando se sobrepasan los 100.000 millones, el espectador está completamente desapegado del asunto, ni le impresiona ni le afecta, porque esas cifras se encuentran por encima de su

experiencia y prácticamente no significan nada. Hay millones de estadounidenses que no saben cuántos millones hacen falta para llegar a un billón.

El núcleo de la cuestión reside en que lo específico debe ser lo suficientemente pequeño como para conectar con la experiencia real de las personas. Los problemas tienen que ser comunicables. Es esencial que sean lo suficientemente sencillos como para convertirlos en eslóganes o gritos de guerra. No pueden ser ideas generales como el pecado, la inmoralidad, la buena vida, o la moralidad. Debe hablarse de la inmoralidad de *este* propietario de infraviviendas que alquila *esta* chabola donde *estas* personas sufren cada día.

Debe quedar ya bien claro: sólo se comunica con alguien por referencia a su experiencia personal. Las teorías generales sólo cobran sentido cuando uno ha absorbido y comprendido todos los elementos específicos que las constituyen y cuando las relacionamos de nuevo con el concepto general. Sin esto último, los elementos específicos no son más que una retahíla de anécdotas. En esto consiste la comunicación.

6. Al principio

Al principio, el nuevo organizador debe establecer su identidad o, dicho de otra forma, obtener permiso para actuar. Debe tener una razón para estar allí, una razón aceptada por los individuos que integran la comunidad.

Cualquier extraño es sospechoso: «¿Quién es el nuevo? ¿Para qué hace todas esas preguntas? ¿Es de la poli o del FBI? ¿Qué esconde? ¿Qué busca? ¿Cuál es su interés? ¿Para quién trabaja?».

Las respuestas a estas preguntas deben estar en relación con la experiencia de la comunidad. Si el organizador comienza con una afirmación acerca de su amor por la gente, se le dará la espalda inmediatamente. Si por el contrario empieza denunciando a los patronos explotadores, los propietarios de infraviviendas, las cargas policiales y los comerciantes estafadores se situará dentro de la experiencia de la gente y será aceptado. La gente sólo puede emitir juicios sobre la base de su propia experiencia. La pregunta que les ronda es: «Si estuviéramos en la posición del organizador, ¿haríamos lo que está haciendo él?, y si es así, ¿por qué?». Hasta que no encuentran una respuesta mínimamente aceptable les resulta difícil comprender y aceptar al nuevo organizador.

Que se te acepte como organizador depende del éxito que tengas a la hora de convencer a personas clave de que estás de su parte, tienes ideas y sabes cómo luchar para cambiar las cosas; de que no eres uno de esos tipos que hacen lo que se les pone en gana, de que eres un ganador. Si no es de esa manera, ¿quién te necesita? Todo lo que tu presencia entraña es que el censo pasa de 225.000 a 225.001.

No es suficiente con convencerles de que uno es competente, talentoso y valiente, deben tener fe en tus habilidades y tu coraje. No sólo deben creer en tu capacidad de crear oportunidades de acción, poder, transformación, aventura… sino que tiene que haber una promesa de algo muy concreto, casi una victoria asegurada. Asimismo, deben tener fe y confianza en tu coraje para luchar contra el opresivo sistema establecido, coraje del que ellos también se verán contagiados una vez que tengan la armadura protectora de una organización poderosa, pero del que carecen durante los primeros pasos solitarios.

El amor y la confianza no son compañeros habituales. Es más común que el poder y el miedo vayan de la mano de la confianza. Los desposeídos del mundo tienen una confianza limitada en el valor de sus propios juicios. Siguen mirando hacia arriba, dependiendo de los juicios de los poderosos. Respetan el poder de la clase alta y creen que son más inteligentes, más competentes, y que están dotados de «algo especial». La distancia refuerza el poder, y el respeto se transforma en reverencia. Los que tienen el poder son las autoridades y por lo tanto los beneficiarios de los mitos y leyendas que siempre rodean al poder. Los que no tienen el poder los creerán incluso cuando duden y vacilen de sus propios juicios. El poder no puede ser desafiado; uno debe respetarlo y obedecerlo. El poder significa fuerza, mientras que el amor es una fragilidad humana de la cual las personas desconfían. Es una triste realidad de la vida: son el poder y el miedo los que inspiran confianza.

El trabajo del organizador consiste en maniobrar y provocar a los poderes establecidos para que lo ataquen públicamente como un «enemigo peligroso». La palabra «enemigo» es suficiente para poner al organizador del lado de la gente, para identificarle con los que no tienen el poder. Pero no es suficiente para dotarle de cualidades que provoquen miedo y le permitan hacerse con medios para establecer su poder en contra del poder establecido. De nuevo aquí vemos cómo el poder y el miedo son esenciales para el desarrollo de la confianza. Esta necesidad nos es dada por los poderes establecidos y su uso de la palabra «peligroso», ya que en esa palabra muestran su miedo con respecto del organizador, su temor de que represente una amenaza a su omnipotencia. Es entonces cuando el organizador obtiene su «certificado de nacimiento» y puede comenzar.

En 1939, cuando empecé a trabajar en la organización de los barrios del viejo Chicago situados en *La jungla* de Upton Sinclair,[1] actúe de tal forma que, tras unas pocas semanas, los jefes de la industria cárnica me tacharon públicamente de ser una «amenaza subversiva». El *Chicago Tribune* me calificó como «el revolucionario de los revolucionarios», el enemigo público de la ley y el orden, calificativo que me otorgó una perenne fama en la ciudad de Chicago. Una generación más tarde, en una comunidad negra del sur de Chicago, fue el virulento ataque personal de la Universidad de Chicago y los embates de la prensa lo que reforzó mis credenciales ante la comunidad negra para la que trabajaba, comunidad un tanto suspicaz hacia la piel blanca. Eastman Kodak y la cadena de prensa Ganett hicieron lo mismo por mí en Rochester, Nueva York. En ambos guetos negros, tanto en Chicago como en Nueva York, la reacción era: «Cómo se ceban los sebosos periódicos blancos con Alinsky, ¡debe ser un gran tipo!». También tuve la ocasión de ir a Houston (Texas) y a Oakland (California); en el aeropuerto de Houston, el Ku Klux Klan me recibió uniformado con amenazas a mi seguridad personal. La prensa de Houston publicó las diatribas que había lanzado sobre mí el alcalde de la ciudad y se convocó una enorme manifestación frente a la John Birch Society.[2] En Oakland, el consejo municipal, temiendo que acudiese a su ciudad, aprobó una resolución enormemente publicitada que me declaraba persona *non grata*. En ambos casos las comunidades negras fueron testigos del espectáculo de un *establishment* preso del miedo y de la histeria.

Para el organizador, establecer sus credenciales como persona competente es solo parte del trabajo inicial. Para comenzar necesita también otro tipo de credenciales, necesita poder contestar a la pregunta «¿Quién te ha invitado a venir aquí?» con un «Vosotros». Debe ser invitado por un sector significativo de la población local, sus iglesias, sus organizaciones vecinales, sus clubes sociales y demás grupos.

---

1 Véase la nota 10 del primer capítulo.

2 La John Birch Society (JBS) es una asociación conservadora americana, fundada en 1958 por Robert W. Welch Jr., durante el periodo conocido como la caza de brujas, protagonizada por la campaña de Joseph McCarthy contra las supuestas redes clandestinas de agentes comunistas. Los objetivos y principios de la asociación son el anticomunismo, la defensa de los derechos individuales y de la propiedad privada. [N. de E.]

A día de hoy mi notoriedad y la inmediata reacción histérica que produzco en los poderes establecidos no sólo me validan como organizador competente, también me aseguran automáticamente invitaciones del pueblo. Como ejemplo, voy a exponer la invitación que recibí de los guetos negros de Rochester.

En 1964 Rochester explotó en un sangriento motín racial que terminó con la llegada de la Guardia Nacional, el fatal accidente de un helicóptero de la policía y una considerable pérdida de vidas y propiedades. La ciudad despertó en estado de shock. Una ciudad orgullosa de su riqueza, su cultura, sus iglesias progresistas… se encontraba de pronto estupefacta, paralizada por el sentimiento de culpa al descubrir, de pronto, la miseria de la vida en los guetos y su fracaso por no haber hecho nada. El consejo municipal de iglesias, en representación de las iglesias protestantes, se puso en contacto conmigo y me preguntó si podía ayudar a la organización del gueto negro para conseguir igualdad, empleo, vivienda, educación y, sobre todo, participar en la toma de decisiones de todos los programas públicos que afectaban a su población. También querían que los representantes de la comunidad negra fueran elegidos por los negros y no por los poderes blancos establecidos. Informé al consejo de iglesias sobre el precio y les dije que mi organización estaba disponible. El consejo aceptó el coste e «invitó» a la organización a venir a trabajar. Entonces contesté a las iglesias que tenían derecho a invitarnos a organizar a *su* gente en *sus* barrios, pero que no tenían derecho a hablar por toda la comunidad negra. Hice hincapié en el hecho de que no éramos una fuerza colonial como lo fueron las iglesias, enviando a sus misioneros a todas partes estuviesen o no invitados. La comunidad negra había permanecido en silencio; en ese momento la sociedad blanca era presa del pánico. La prensa de Rochester, en sus editoriales y portadas, puso el grito en el cielo, diciendo que si venía a Rochester sería el fin del compañerismo, de la fraternidad, del entendimiento cristiano entre negros y blancos. Yo les dije a los negros: «La única manera de conseguir vuestros derechos legítimos es organizándoos, arrebatando el poder a los blancos, diciéndoles: "cambiad o veréis"…». Los negros lo entendieron y escucharon y se mostraron de acuerdo. Leyendo la prensa y los medios de masas parecía que mi llegada a Rochester era más bien una invasión de la ciudad por parte de los rusos, los chinos y la peste bubónica. Los habitantes de Rochester no lo olvidarán jamás, había que estar allí

para creerlo. Fuimos invitados por prácticamente todas las iglesias y organizaciones del gueto, hubo peticiones firmadas por miles de residentes. Teníamos ya el derecho legítimo a estar allí, teníamos incluso más derecho que las propias organizaciones que nos habían invitado, ya que éstas no habían sido invitadas, como nosotros, por la gente de la comunidad.

Es la ventaja de una reputación consolidada. Sin embargo, el problema que debemos plantearnos es cómo un organizador sin reputación consigue una invitación.

El trabajo del organizador es el de provocar esa invitación, agitar, introducir ideas, llenar a la gente de esperanza y deseo de cambio, y conseguir que te identifiquen como la persona más cualificada para este propósito. En la agitación previa a la invitación, así como en la organización y en la formación de líderes locales, la herramienta de la organización es el uso de preguntas, el método socrático.

ORGANIZADOR. ¿Viven en ese cuchitril de ahí?

VECINO. Sí, ¿por qué?

ORGANIZADOR. ¿Por qué demonios viven ahí dentro?

VECINO. ¿Cómo que por qué? ¿Dónde iba a vivir si no? Vivo de la ayuda social.

ORGANIZADOR. Ah, ¿quiere decir que paga un alquiler por ese sitio?

VECINO. ¿Me estás tomando el pelo? Muy gracioso… ¿Sabes dónde se puede vivir por la cara?

ORGANIZADOR. Vaya… ese sitio parece estar lleno de ratas y bichos.

VECINO. Claro que lo está.

ORGANIZADOR. ¿Has intentado traer al propietario para que haga algo al respecto?

VECINO. ¡Intentar traer al propietario para que haga algo dice! «Si no le gusta, lárguese». Eso es todo lo que dice el propietario. Hay muchos más esperando.

ORGANIZADOR. ¿Y si dejases de pagar el alquiler?

VECINO. Nos echarían a la calle en diez minutos.

ORGANIZADOR. ¿Y si todo el edificio dejase de pagar el alquiler?

VECINO. Bueno, supongo que empezarían a echarnos… Aunque la verdad es que no sería tan fácil expulsar al edificio entero, ¿no?

Organizador. No sería nada fácil, no.
Vecino. Quizá usted pueda ayudarnos… ¿Puedo presentarle a algunos amigos? Le invito a un trago. ¿Qué dice?

El poder primero, el programa después

Uno de los mayores problemas en los inicios de una organización es que a menudo la gente no sabe lo que quiere. El descubrimiento de esta ignorancia despierta en el organizador una duda interna compartida por muchos: ¿están las masas verdaderamente capacitadas para tomar decisiones tal y como requiere una sociedad democrática? Es la esquizofrenia de la sociedad libre: hacia afuera proyectamos confianza en la gente mientras que de puertas adentro albergamos serias dudas sobre esa misma confianza. Estas reservas pueden destruir la efectividad del organizador más creativo y talentoso. Muchas veces el contacto con grupos de rentas bajas no insufla en uno entusiasmo por el góspel político de la democracia. Este desencanto se da en parte porque romantizamos la pobreza, de la misma manera que romantizamos a otros sectores de la sociedad; pero también porque cuando se habla con cualquier persona uno se enfrenta a clichés, a respuestas superficiales y estereotipadas, y a una falta general de información. Si preguntas en un gueto negro: «¿Qué es lo que va mal?», te dirán: «Bueno, los colegios están segregados». «¿Qué creen que debería hacerse para que los colegios fuesen mejores?». «Bueno, deberían no estar segregados». «¿Cómo?». «Bueno, ya sabe». Y si dices que no lo sabes, la falta de conocimiento o la inhabilidad de tu interlocutor puede manifestarse en una reacción defensiva y hostil: «Vosotros los blancos sois los primeros culpables de la segregación. Nosotros no tuvimos nada que ver. Así que es vuestro problema, no el nuestro. Vosotros lo empezasteis, vosotros tenéis que terminar con ello». Si insistes en llegar a un punto clave preguntando: «¿Qué otra cosa no funciona en los colegios ahora mismo?», la respuesta será: «Los edificios son viejos; los profesores son malos. Necesitamos un cambio». «¿Qué tipo de cambio?». «Bueno… todo el mundo sabe que las cosas tienen que cambiar». Y no se suele llegar más lejos. Si insistes en seguir profundizando en el tema te encontrarás de nuevo con una reacción hostil y desafiante, o incluso con una retirada, como si de pronto se acordasen de que tenían que estar urgentemente en otro lugar.

Lo que no comprenden los organizadores, los misioneros, los educadores o cualquier recién llegado es simplemente que si la gente no siente que tiene el poder de cambiar una mala situación, *no pensará en ella*. ¿Para qué preguntarse en qué gastar un millón de dólares si no tenemos un millón de dólares y nunca lo tendremos?

Una vez que la gente está organizada y tiene el poder de producir cambios, comienza a pensar y a responder con preguntas a las preguntas sobre el cambio. Si los profesores son malos, ¿qué es lo que entendemos por un mal profesor? ¿Qué es un buen profesor? ¿Cómo se consiguen buenos profesores? Cuando decimos que nuestros hijos no entienden a sus profesores y que los profesores no entienden a nuestros hijos, nos preguntamos cómo puede establecerse la comunicación. *¿Por qué* los profesores no pueden comunicarse con los alumnos y viceversa? ¿Qué es lo que impide esa comunicación? ¿Por qué los profesores no comprenden los valores de nuestro barrio? ¿Cómo podemos hacer que los comprendan? Todas estas cuestiones y muchas otras comienzan a surgir. Solo cuando la gente tiene la genuina oportunidad de actuar y de cambiar la situación, comienza a plantearse concienzudamente sus problemas; es entonces cuando muestran su competencia, hacen las preguntan correctas, piden consejo profesional y buscan respuestas. Es entonces cuando se empieza a comprender que creer en la gente no es sólo un mito romántico. Pero para que haya comunicación y educación la gente *tiene que tener una razón* para comprender. Es la creación de un camino o de una posición de poder lo que provee a la gente de esa razón y convierte el conocimiento en algo esencial. Recordad también que la gente a la que se le ha quitado todo poder, siente menos curiosidad ante la vida, y que eso hace que se encuentren menos vivos.

La experiencia también nos dice que la solución de un problema concreto traerá consigo otro problema. Puede que el organizador lo sepa, pero nunca lo debe mencionar; si lo hiciera, estaría provocando un sentimiento de futilidad en los demás, con el que se acabaría dando de bruces: «¿Para qué molestarse en hacer esto si provocará este otro problema? Olvidémoslo».

El organizador también sabe que los problemas por los que luchamos hoy, a vida o muerte, serán pronto olvidados, y que las situaciones mutables cambiarán los deseos y los problemas. Comienzas por construir un poder para alcanzar un

programa particular, pero más tarde, cuando ese poder se ha construido, el programa cambia. La reacción de los líderes de Woodlawn muestra claramente este punto.

En los comienzos de la organización del gueto negro de Woodlawn había cinco cuestiones principales que giraban alrededor del proyecto de renovación urbana. Había que centrarse en frenar la ampliación de la cercana Universidad de Chicago a costa de arrasar el gueto. La organización de Woodlawn se desarrolló rápidamente y obtuvo en su lucha varias victorias. Ocho meses más tarde la ciudad de Chicago aprobó un nuevo plan de urbanismo. Ese día, los líderes de la organización Woodlawn se plantaron furiosos en mi despacho denunciando indignados el nuevo plan: «No pueden salirse con la suya. ¿Quién se han creído que son? ¡Pondremos barricadas en las calles, lucharemos!». Durante su diatriba, a ninguno de los furiosos líderes se le ocurrió que de hecho el nuevo plan urbanístico garantizaba las cinco demandas por las que la organización de Woodlawn había empezado a luchar. Luchaban por una hamburguesa y ahora querían un bistec. ¿Y por qué no iban a quererlo?

Un organizador sabe que la vida es un mar de deseos y elementos cambiantes, de relatividad y de incertidumbre, y sin embargo debe mantenerse siempre dentro de la experiencia de la gente con la que trabaja, y actuar con certidumbre buscando resoluciones y respuestas específicas y concretas. Hacerlo de otra manera ahogaría la acción y la organización, ya que lo que el organizador acepta como incierto es percibido por los demás como un aterrador caos.

Al principio, el organizador se sitúa siempre en primera línea ante cualquier situación de riesgo en la que el poder pueda dejar a alguien en el paro, perseguir a alguien por pagos atrasados, o ejercer cualquier otra forma de represalia, ya que estos peligros podrían provocar la retirada de una buena parte de la comunidad. El organizador sirve aquí de escudo protector: si algo sale mal, es culpa y responsabilidad suya. Si en cambio todo sale bien, todo el mérito es de la comunidad. En las primeras etapas actúa como un pozo séptico, recibiendo toda la mierda. Más tarde, cuando crece su poder y los riesgos disminuyen, la gente se irá situando gradualmente en primera línea, a pesar de los riesgos. Es parte del proceso de crecimiento de la organización y de los líderes de la comunidad.

El organizador ha de ser sensible y consciente de las sombras que le rodean durante sus primeros días en una comunidad. Una de estas sombras es que es prácticamente imposible que la gente comprenda totalmente una idea completamente nueva, por no hablar de adherirse a ella. El miedo al cambio es, tal y como he expuesto más arriba, uno de nuestros mayores miedos. Una idea nueva debe estar como mínimo expresada con el lenguaje de las ideas pasadas, y a menudo deberá ser diluida inicialmente en los vestigios del pasado.

Justificación

En los comienzos de la organización, se cierne siempre otra peligrosa sombra: las justificaciones. Todo el mundo tiene una razón o una justificación (una racionalización *a posteriori)* por la que hace o deja de hacer algo. Toda acción está sin excepción unida a una justificación. Uno de los líderes políticos de un distrito de Chicago, conocido en todo el país por haber votado fraudulentamente al meter gran cantidad de papeletas en la urna, la tomó conmigo en forma de una perorata bañada en alcohol. Me calificó de americano desleal y en su clímax gritó: «¡Y tu, Alinski! Cuando ese gran día llegue, el día de las elecciones, ese día del derecho al voto por el que lucharon y murieron nuestros antepasados, cuando llegue ese gran día, ¡seguro que te preocupas tan poco por tu país que ni siquiera te molestarás en votar más de una vez!».

A la hora de organizar hay que tener muy presente que es de capital importancia el papel jugado por la necesidad de las masas de racionalizar sus actos, al igual que ocurre en el plano individual. Los residentes de una comunidad y sus líderes necesitan una justificación por no haber hecho nada antes de la llegada del organizador. El sentimiento subconsciente de que el organizador les mira con desprecio, preguntándose por qué no han tenido la inteligencia o la lucidez de darse cuenta de que a través de la organización y de la creación de poder podrían haber resuelto muchos de los problemas con los que llevan conviviendo años. ¿Por qué han tenido que esperar a que llegase él? Con estos pensamientos en la cabeza, empiezan a vomitar una serie de argumentos en contra de distintos procedimientos organizacionales. Pero no son verdaderos argumentos sino intentos de justificar el hecho de que en el pasado no se han movido para organizarse.

La mayoría necesita esta racionalización, no sólo para justificarse ante el organizador sino para justificarse ante ellos mismos.

El psiquiatra llama «defensas» a estas justificaciones. El paciente tiene una serie de defensas que deben ser derribadas en la terapia para llegar al verdadero problema, al momento en que el paciente esté obligado a enfrentarse con el mismo. Pero cazar las justificaciones es como intentar atrapar el arco iris. Las justificaciones deben ser reconocidas como tales para que el organizador no se vea atrapado en problemas comunicativos o no acabe tratándolas como situaciones reales.

Voy a poner un ejemplo un tanto extremo, pero que describe muy acertadamente la naturaleza de las justificaciones. Hace unos tres años me reuní con varios líderes indios canadienses en el norte de una provincia de dicho país. Me invitaron, los líderes estaban dispuestos a discutir sus problemas y a pedir mi consejo. Los problemas de los indios canadienses son muy similares a los de los indios americanos. Viven en reservas, están relativamente segregados y sufren todas las prácticas discriminatorias a las que los indios se han visto sometidos desde que el hombre blanco llego a Norteamérica. En Canadá el número de habitantes indios censados oscila entre los 150.000 y los 225.000, sobre una población estimada de entre 22 y 24 millones de habitantes.

La conversación comenzó cuando sugerí que una de las líneas generales debía ser unir a todos los indios del país, suprimiendo las barreras existentes entre las distintas tribus para comenzar a organizarse. Debido a su reducido número, podrían trabajar con varios sectores de la población liberal blanca, a fin de contar con ellos como aliados y así poder comenzar a moverse a nivel nacional. Inmediatamente me encontré con las justificaciones. Antes de reproducir el dialogo, debo señalar que su actitud era obvia al ver las miradas que se dirigían los unos a los otros, como si dijesen: «Invitamos a este blanco del sur a venir hasta aquí y nos dice que nos organicemos y que hagamos estas cosas. Debe estar pensando: "¿Qué demonios pasa con estos indios? ¿Llevan aquí sentados unos doscientos años y no se les ha ocurrido organizarse?"». El dialogo fue más o menos así:

INDIO. ¿Organizarnos? No es posible.
YO. ¿Por qué no?
INDIO. Porque eso sólo es propio del hombre blanco.

Yo [decidí ignorar esta respuesta por falsa, ya que el hombre se ha organizado desde tiempos inmemoriales cuando quería conseguir cambios sin importar su color o raza]. No comprendo.

Indio. Verás, si nos organizamos, eso significará salir de nuestras formas tradicionales y luchar de la forma en la que tú nos digas, de manera que terminaremos corrompidos por la cultura del hombre blanco y la pérdida de nuestros valores.

Yo. ¿Cuáles son esos valores que perderíais?

Indio. Bueno, hay muchos tipos de valores.

Yo. ¿Como cuáles?

Indio. Tenemos la pesca creativa…

Yo. ¿Qué quieres decir con pesca creativa?

Indio. Pues pesca creativa.

Yo. Sí, ya lo has dicho, pero, ¿qué es exactamente la pesca creativa?

Indio. A ver, cuando los blancos salís a pescar, simplemente salís y pescáis, ¿verdad?

Yo. Si, supongo.

Indio. Pues verás, cuando nosotros salimos a pescar, pescamos creativamente.

Yo. Que sí. Es la tercera vez que dices lo mismo. ¿Qué es la pesca creativa?

Indio. Bien, para empezar, cuando nosotros salimos a pescar, nos alejamos de todo. Nos alejamos hasta adentrarnos en las profundidades del bosque.

Yo: Ya, bueno, nosotros los blancos no vamos a pescar a Times Square, ¿eh?

Indio. Sí, pero para nosotros es diferente. Cuando salimos a pescar, estamos encima del agua, escuchando el golpear de las olas en los bordes de la canoa, escuchando los pájaros y las hojas moviéndose en los árboles… ¿Sabes lo que quiero decir?

Yo. No, no sé lo que quieres decir. De hecho, creo que lo que dices es un montón de mierda. ¿No estáis de acuerdo?

Hubo un silencio de estupor. Debo aclarar que no estaba siendo grosero por el mero placer de serlo, lo estaba siendo a propósito. Si hubiera respondido con tacto, diciendo: «Bueno, no comprendo del todo lo que quieres decir, continúa», nos hubiéramos tirado paseando por el rancho de la retórica los siguientes cuarenta días. Aquí la grosería tuvo el efecto de un bulldozer contra un muro.

Entonces pasamos a la ayuda social creativa. «Ayuda social creativa» parecía tener que ver con un «ya que los blancos robaron las tierras a los indios, toda la ayuda social en forma de subsidios es en realidad un dinero que nos deben, y no es de verdad ayuda social o caridad». En fin, esto nos llevó otros cinco o diez minutos de «creativas» justificaciones hasta que finalmente pudimos llegar a la cuestión organizativa.

Una de las reacciones interesantes que provocó esta charla se produjo gracias a que fue registrada por el Centro Nacional de Cinematografía de Canadá, que había estado grabando una serie de documentales acerca de mi trabajo. En una reunión de trabajadores sociales canadienses (entre los que se encontraban algunos de los indios que conocí aquel día) se proyectó parte de una película en la que se veía aquella reunión. Los trabajadores blancos no levantaban la vista del suelo, avergonzados al ver la escena, mirando de soslayo a sus compañeros indios. Cuando terminó la proyección uno de los indios se levantó y dijo: «Cuando Alinsky nos dijo que nuestras explicaciones eran tonterías fue la primera vez que un hombre blanco se dirigió a nosotros tratándonos de igual a igual. Vosotros nunca nos hablaríais de esa manera. Siempre diréis: "Sí, entiendo tu punto de vista pero estoy un poco confundido…" y demás mierda del estilo. En otras palabras, nos tratáis como a niños».

Hay que aprender a identificar las justificaciones, tratarlas como tales y romper sus barreras para llegar al otro lado. No cometáis el error de enfrascaros en conflictos con ellas como si fueran los verdaderos problemas con los que queréis implicar a la gente.

El proceso del poder

Desde el momento en que el organizador entra en una comunidad, vive, sueña, come, respira y duerme por un solo objetivo, el de crear un poder de base que él llama «el ejército». Hasta que no haya desarrollado esa estructura básica de poder, no puede enfrentarse a ningún problema serio. Hasta que no disponga de esos medios e instrumentos de poder, sus «tácticas» distan mucho de ser auténticas tácticas. De ahí que cada uno de sus movimientos gire alrededor de un punto central: «¿Cuántos reclutas voy a conseguir con esta acción? ¿A cuántos voy a encontrar buscando en organizaciones locales,

en iglesias, en grupos sociales, en sindicatos, en bandas de barrio o en la calle?». La única cuestión importante es cómo aumentar la fortaleza de la organización. Si un fracaso es algo que puede atraer a más miembros que un éxito, entonces la victoria consiste en fracasar y elegirá fracasar.

El cambio viene del poder y el poder viene de la organización. Para poder actuar la gente ha de unirse.

El poder es la razón de ser de las organizaciones. Cuando las personas están de acuerdo en ciertas ideas religiosas y quieren poder para propagar su fe crean una organización llamada iglesia. Cuando las personas están de acuerdo en ciertas ideas políticas y quieren poder para ponerlas en práctica, crean una organización llamada partido político. Poder y organización son una misma cosa.

El organizador sabe, por ejemplo, que su mayor labor es la de dar a la gente la sensación de que pueden hacer algo. Aunque acepten la idea de que la organización significa poder, tienen que experimentar esta idea a través de la acción. El trabajo del organizador es el de comenzar a construir confianza y esperanza en la idea de la organización y por lo tanto en la misma gente: ganar pequeñas victorias, que darán confianza y extenderán la idea de que «si hemos llegado hasta aquí con lo poco que tenemos, qué podremos conseguir cuando seamos más y más fuertes». Es como estar al mando de la carrera de un púgil que quiere conseguir títulos, tienes que elegir sus adversarios muy cuidadosa y selectivamente, sabiendo bien que ciertas derrotas serían desmoralizadoras y acabarían con su carrera. Algunas veces el organizador encuentra tanta desesperación entre su gente que tiene que meterse en una lucha ganada de antemano.

Así fue al principio en Back of the Yards, la primera comunidad que intenté organizar. El vecindario estaba absolutamente desmoralizado. Los habitantes no tenían confianza alguna en sí mismos, en sus vecinos o en su causa. Así que organizamos una lucha donde la victoria estaba asegurada. Uno de los mayores problemas en Back of the Yards por aquel entonces era el inaceptable índice de mortalidad infantil. Algunos años antes el vecindario había contado con los servicios de las clínicas de la Asociación de Ayuda a la Infancia. Pero diez o quince años antes de mi llegada, éstas habían sido expulsadas; se corrió la voz de que su personal daba información sobre control de la natalidad y las iglesias

terminaron echando a estos «agentes del pecado». Pronto la gente se vio desesperadamente necesitada de servicios médicos infantiles. Habían olvidado que fueron ellos mismos quienes expulsaron a la Asociación de Ayuda a la Infancia de la comunidad.

Tras una comprobación supe que para que los servicios médicos de la Asociación de Ayuda a la Infancia regresaran al barrio sólo había que pedirlo. Sin embargo, me guardé esa información. Convocamos una reunión de urgencia donde decidimos ir en grupo a las oficinas de la asociación y exigir servicios médicos. Nuestra estrategia era la de no dejar hablar a los responsables de la asociación, íbamos a aporrear sus mesas exigiendo sus servicios, sin permitir *en ningún momento* que nos interrumpieran. Solo les dejaríamos hablar tras ganar la lucha. Estando todos de acuerdo acerca de nuestra manera de actuar, entramos furiosos al edificio de la asociación y, tras identificarnos, comenzó un listado de demandas y reivindicaciones. La pobre mujer que nos atendía intentaba desesperadamente decir: «Pero por supuesto que podéis volver a acceder a los servicios. Nos pondremos en marcha ahora mismo». Pero no tuvo la oportunidad de decir nada, acabamos nuestro frenético discurso gritando: «¡Y no aceptaremos un no por respuesta!», a lo que ella respondió: «Intentaba deciros que…». La corté inmediatamente diciendo: «¿Sí o no?», a lo que respondió: «Sí, claro que sí». «Es todo lo que queríamos saber». Y salimos pitando de ahí. A lo largo del camino de vuelta a casa los miembros del comité decían: «¡Así es como se hacen las cosas! Les echas la bronca sin darles la oportunidad de decir nada. Si hemos conseguido esto con las pocas personas que tenemos en la organización ahora mismo, imaginaos lo que podríamos conseguir con una organización mayor». Sugiero a los críticos que antes de tachar esta acción de «truco manipulador» vuelvan a leer el capítulo de «Medios y fines».

El organizador lleva a cabo muchas funciones simultáneamente, analiza, ataca y trastoca los patrones del poder predominante. El gueto en el que trabaja *no* es una comunidad desorganizada. No existe tal cosa como una comunidad desorganizada. Es una contradicción de términos usar las palabras «desorganización» y «comunidad» juntas: la palabra comunidad significa una vida organizada y comunal, gente viviendo de manera organizada. La gente de la comunidad puede haber sufrido sucesivas frustraciones hasta el punto

de que su deseo de participación se ve atrofiado. Pueden vivir en el anonimato y desear desesperadamente un reconocimiento personal. Pueden estar sufriendo varias formas de depravación y discriminación. Puede que hayan aceptado el anonimato y se hayan resignado a la apatía. Puede que se desesperen pensando que quieren dejar un mundo mejor a sus hijos. Desde tu punto de vista puede que lleven una existencia negativa, pero de hecho están organizadas en esos modos de vida. Llamémoslo apatía organizada o no-participación organizada, el hecho es que es el patrón de su comunidad. Viven bajo una serie de acuerdos, costumbres, con un modo de vida. Resumiendo, podríamos decir que se han rendido, pero la vida continúa de manera organizada, con una firme estructura de poder; incluso si se trata, como Thoreau decía de la mayoría de las vidas, de una «desesperación silenciosa».

Por lo tanto, si tu función es la de luchar contra la apatía y conseguir que la gente participe es necesario atacar los patrones prevalecientes en la vida organizada de las comunidades. *El primer paso en la organización comunal es la desorganización comunal.* Trastornar la organización actual es el primer paso hacia la organización comunitaria. Los acuerdos vigentes deben desorganizarse si queremos remplazarlos por nuevos patrones que provean de nuevos medios y oportunidades a la participación ciudadana. *Todo cambio significa desorganización de lo viejo y organización de lo nuevo.*

Es por todo esto por lo que el organizador se ve inmediatamente enfrentado al conflicto. Un organizador comprometido en conseguir cambios para una comunidad debe en primer lugar sacar a relucir los resentimientos ocultos en la gente de la comunidad; sacar las hostilidades latentes a la luz. Debe buscar y exponer los problemas controvertidos en vez de tratar de mantenerlos a la sombra, ya que sin polémica la gente no se preocupa lo suficiente como para actuar. El uso del adjetivo «controvertido» acompañando a la palabra «problema» es una redundancia sin sentido. No puede existir un problema no controvertido. Cuando todas las partes están de acuerdo no existe el problema, los problemas sólo surgen cuando existe desacuerdo y controversia. Un organizador debe fomentar e instigar la insatisfacción y el descontento, proveer un canal a través del cual la gente pueda canalizar furiosamente sus frustraciones. Debe crear un mecanismo con el que la gente pueda expiar la culpa que siente por haber

aceptado la situación previa durante tanto tiempo. De este mecanismo nace la nueva organización de la comunidad. Profundizaré en este punto más adelante.

El trabajo consiste, por lo tanto, en hacer que la gente se mueva, actúe, participe; en resumidas cuentas, desarrollar y movilizar el poder para que entre en conflicto con las estructuras reinantes y las cambie. Cuando los que están en lo alto del poder establecido te catalogan como un «agitador» están absolutamente en lo cierto, ya que esa es, en una palabra, vuestra función: agitar para llegar al conflicto.

Encontramos un clarísimo ejemplo en la organización de los sindicatos. Un organizador sindical competente se aproxima a su objetivo, digamos la organización de una fábrica industrial donde los trabajadores están mal pagados, sufren prácticas discriminatorias y carecen de seguridad laboral. Los obreros aceptan estas condiciones como inevitables, y expresan su desmoralización diciendo: «Para qué intentarlo siquiera». En el ámbito privado odian sus circunstancias, se quejan y hablan de la inutilidad de rebelarse contra los peces gordos, sucumbiendo por lo general a la frustración. *Todo porque carecen de los medios y de la oportunidad para actuar de manera eficaz.*

Entonces entra en escena el organizador sindical o el agitador. Comienza a «alborotar» encendiendo los ánimos, las frustraciones y los resentimientos, haciendo hincapié en cuestiones específicas que harán explotar la controversia. Dramatiza las injusticias mediante la descripción de las condiciones de otras fábricas parecidas en las que los trabajadores tienen sueldos y condiciones mucho mejores, seguridad laboral, seguridad social y otras ventajas como las pensiones, ventajas que los trabajadores a los que se dirige ni siquiera se han planteado. Con el mismo ímpetu, señala que los trabajadores de esos otros lugares también estuvieron explotados en el pasado con condiciones muy similares, hasta que se sirvieron de su inteligencia y de su energía para organizarse en un instrumento de poder llamado sindicato obrero, con el que consiguieron sus objetivos. En general, este tipo de aproximación termina inmediatamente en la formación de un nuevo sindicato.

Examinemos lo que hizo este organizador. Se hizo cargo de un grupo de trabajadores apáticos. Avivó su resentimiento y su hostilidad a través de distintos medios, incluyendo provocadoras comparaciones con las mejores condiciones laborales

de obreros de otras fábricas similares. Demostró, y esto es de vital importancia, que se puede hacer algo, y que existe una manera concreta de hacerlo, una manera que ha mostrado su eficacia y su éxito en el pasado: la creación de un sindicato obrero con el poder y los instrumentos necesarios para conseguir cambios. Y así consigue la participación de los trabajadores en el sindicato, donde apoyan su programa. Nunca debemos olvidar que mientras no exista la oportunidad o el método para generar cambios, es absurdo provocar el enfado y la indignación en la gente. Sin un posible camino hacia la acción, solo les queda indignarse hasta el dolor de cabeza.

De esta manera el organizador engendra, simultáneamente, el conflicto y la construcción de una estructura de poder. La guerra que surge entre el sindicato y la dirección se resuelve bien mediante una huelga, bien mediante una negociación. Cualquiera de los dos métodos implica el uso de poder; el poder económico de una huelga o la amenaza de huelga, la cual resulta en una negociación fructífera. *Nadie puede negociar sin el poder de forzar a la negociación.*

Esta es la función del organizador de una comunidad. Lo contrario es inservible retórica. Intentar trabajar desde la base del buen hacer en vez de desde una base de poder sería intentar algo que el mundo todavía no ha experimentado nunca.

Al principio, el trabajo del organizador consiste en crear problemas. Parece una locura decir que tal comunidad, por ejemplo un gueto de bajos ingresos o incluso una comunidad de clase media, no tiene problemas de por sí. El lector puede pensar que decir que hay que crear los problemas raya la demencia, sobre todo en lo que se refiere a los guetos pobres. Desde luego, es un hecho, en cualquier comunidad, sin importar lo pobre que sea, que la gente tiene graves problemas, pero a ojos del organizador no son «problemas» sino el reflejo de un estado precario, caótico. Un problema es algo que se puede arreglar; mientras la gente se siente impotente e incapaz de hacer algo al respecto, no tiene problemas, solo una situación difícil. La gente se resigna con esta justificación: «Así es el mundo que nos ha tocado vivir, no pedimos venir a él pero estamos aquí atascados, y lo único que podemos esperar es que de alguna manera, cualquier día y en cualquier lugar nos pase algo bueno». Esto es lo que llamamos apatía, ya lo discutimos antes: no hay programa alguno hasta que no hay poder. A través de la acción, de la persuasión y de la comunicación, el organizador deja claro su mensaje de que la

organización les dará poder: la habilidad, la fuerza y el motor para hacer algo con respecto a problemas específicos. Es entonces cuando el caos borroso se transforma en un conjunto de problemas concretos, porque es entonces cuando la gente tiene el poder de actuar. Lo que hace el organizador es convertir esa difícil situación en un problema. Después surgirán las dudas, acerca de si nos enfrentaremos a este o estos problemas, o si lo trataremos de esta o de aquella manera. Pero ahora tenemos problemas de verdad.

La organización nace de los problemas y los problemas nacen de la organización. Van inevitablemente de la mano. Las organizaciones se construyen sobre problemas que son específicos, inmediatos y abarcables.

Las organizaciones deben estar cimentadas sobre muchos problemas. Necesitan la acción como el hombre necesita oxígeno. Si cesan las acciones, la organización muere. Las divisiones internas, los discursos y la palabrería son una forma de muerte en vida para las organizaciones. Es además imposible mantener una acción constante sobre un único problema. Tener un único problema es tener una fatídica camisa de fuerza que ahogará la vida de cualquier organización. Además, tener una única cuestión entre manos limita de manera drástica la capacidad de movilización de la organización, mientras que contar con muchos problemas atraerá a muchos miembros potenciales, esenciales para la constitución de una gran organización de masas. Cada individuo tiene una jerarquía de deseos o valores; puede que una persona muestre simpatía hacia un único problema, pero es posible que ese único problema no le preocupe lo suficiente como para trabajar y luchar por él. Tener muchos problemas significa tener muchos miembros. Las comunidades no son organizaciones económicas como los sindicatos, que tratan problemas específicamente económicos; las comunidades son tan complejas como la vida misma.

Para organizar una comunidad, el organizador debe comprender que en la sociedad tan extremadamente móvil y urbanizada en la que vivimos, la palabra «comunidad» significa «comunidad de intereses», y no comunidad física. La excepción son los guetos étnicos donde la segregación ha generado comunidades físicas que coinciden con la comunidad de intereses; o durante campañas políticas, la división de circunscripciones electorales basadas en delimitaciones geográficas.

La gente está sedienta de drama y aventura, de un soplo de vida en sus miserables existencias. Una de las tiras cómicas que cuelgan en las paredes de mi oficina muestra a dos secretarias mascando chicle al salir del cine. Una le dice a la otra: «¿Sabes cuál es el mayor problema, Sadie? Que la vida no tiene música de fondo».

Pero hay más: la búsqueda desesperada de identidad personal, el querer hacer saber al resto que existes, que estás vivo. Pongamos un ejemplo común del gueto. Un hombre vive en una chabola. No conoce a nadie y nadie le conoce a él. No se preocupa por nadie porque nadie se preocupa por él. En el quiosco de la esquina hay periódicos con fotografías de gente como Daley, el alcalde de Chicago y otras personas pertenecientes a un mundo diferente, un mundo que no conoce y que ignora su existencia.

Cuando el organizador se acerca a este hombre, parte de lo que le comunica es que a través de la organización y su poder llegará por fin a ser alguien, que podrá ser alguien conocido, que su vida dejará de ser la oscura monotonía donde lo único que cambia es el día de la semana. Imaginemos que este mismo hombre acude a una manifestación en el ayuntamiento donde se enfrenta al alcalde diciendo: «Señor alcalde, estamos hasta la coronilla y no vamos a permanecer callados más tiempo». Las cámaras de televisión le ponen sus micrófonos en las narices y le preguntan: «¿Cuál es su nombre, señor?». «John Smith». Es la primera vez que alguien le pregunta cómo se llama. Después preguntan: «¿Qué opina sobre esto, señor Smith?». Nunca antes le habían preguntado su opinión acerca de nada: ¡de pronto está vivo! Esto forma parte de la aventura, se trata de una parte muy importante para la gente que comienza a involucrarse en actividades organizativas, y esto también debe serles transmitido por el organizador. No es que cada miembro vaya a acabar en la televisión dando su nombre —eso es sólo una anécdota— pero por una vez, al estar trabajando dentro de un grupo, aquello por lo que trabaja tiene sentido.

Analicemos ahora lo que llamamos *proceso.* El *proceso* es el *cómo.* Los *objetivos* son el *para qué.* Pero en realidad, delimitar una línea entre los dos es algo puramente académico, ya que ambos son parte de un proceso continuo. El proceso y el objetivo están soldados entre sí y es imposible saber dónde termina uno y empieza el otro, es incluso imposible distinguirlos.

El verdadero proceso de participación democrática tiene como objetivo la organización, y no limpiar las calles de porquería. El proceso es en realidad también el objetivo.

La estrella que guía al organizador es la frase «La dignidad del individuo». Guiado por este compás, el organizador va a descubrir pronto muchos de los axiomas de la organización eficaz.

Si respetáis la dignidad del individuo con el que trabajáis, aceptaréis sus deseos y no los vuestros, sus valores y no los vuestros, su manera de trabajar y luchar y no la vuestra, su opción de liderazgo y no la vuestra, sus programas y no los vuestros. Sus programas son los únicos importantes y los que deben seguirse, a excepción de si sus programas violan los valores de una sociedad abierta y libre. Por ejemplo, preguntaos: «¿Y si el programa de la gente de la comunidad ofende los derechos de otros grupos, por razones de color, religión, estatus económico o político? ¿Debería este programa ser aceptado sólo porque es el programa de mi gente?». La respuesta es un no rotundo. Nunca debemos olvidar que nos guiamos por «la dignidad del individuo», éste es el primer objetivo de todo programa. Evidentemente, cualquier programa que se oponga a otros individuos por cuestiones de raza, religión, creencia o estatus económico es la antítesis de la dignidad del individuo.

A la gente le resulta difícil creer que realmente respetas su dignidad. Al fin y al cabo conocen a muy poca gente, incluidos sus vecinos, que les respeten. Es ciertamente difícil abandonar esa pequeña imagen del Dios creado a nuestra imagen y semejanza, que nos dice lo que secretamente creemos: que sabemos qué es lo mejor para la gente. Un organizador de éxito ha comprendido emocional e intelectualmente que debe respetar la dignidad de la gente con la que trabaja. Por lo tanto una experiencia organizativa fructífera es un proceso educativo tanto para el organizador como para la gente con la que trabaja. Ambas partes deben aprender a respetar la dignidad del individuo siendo conscientes de que éste es el primer objetivo de la organización, ya que la participación es el pulso que mantiene viva la democracia.

Al respetar la dignidad de la gente aprendemos que no se les puede negar el derecho fundamental de participar en la resolución de sus problemas. El respeto por uno mismo solo se encuentra en la gente que juega un rol activo en la resolución

de sus propias crisis, no en aquéllos que son marionetas desesperadas y pasivas, beneficiarias de ayudas públicas y privadas. Ayudar a la gente mientras se le niega un papel significativo en la acción no contribuye de ninguna manera al desarrollo de los individuos. En el sentido profundo esto no es dar sino quitar, quitarles su dignidad. La negación de la participación es la negación de la democracia y de la dignidad humana. Es un camino que no funcionará.

En *Reveille for Radicals,* conté lo que ocurrió en un homenaje del gobierno de México a todas las madres de familia. Se decretó que todas las madres que tuviesen sus máquinas de coser empeñadas en el Monte de Piedad podían recuperarlas como regalo por el Día de la Madre. El acontecimiento fue recibido con enorme alegría. Era un regalo absolutamente inesperado y generoso y no requería ninguna participación por parte de las beneficiarias. *En menos de tres semanas el mismo número de máquinas de coser se encontraba de nuevo empeñado en el Monte de Piedad.*

Encontramos otro ejemplo en una declaración del delegado de Liberia en Naciones Unidas. Al analizar los problemas del país, resaltó que su nación había sido desprovista de los «beneficios de un periodo colonial en su historia». La prensa reaccionó con estupor y burlas, pero sus palabras mostraban perspicacia y sabiduría. El pueblo de Liberia nunca había sido explotado por un poder colonial, nunca había sido forzado a unirse bajo el riego del sacrificio personal para rebelarse por su libertad. Esa «libertad» les fue dada desde la misma creación de la nación. Y es que incluso la libertad, como regalo gratuito, es deficiente en dignidad; de ahí la improductiva vida política de Liberia.

Y como dijo el sr. Dooley, de Finley Peter Dunne:[3]

> No pidas derechos. Tómalos. No dejes que ningún hombre te los dé. Un derecho que te fue entregado a cambio de nada es susceptible de sospecha. Hay muchas probabilidades de que sea un regalo envenenado.

---

3 Finley Peter Dunne (1867-1936) fue un humorista y escritor estadounidense de Chicago. Mr. Dooley, el protagonista de sus tiras cómicas, un inmigrante irlandés que desgranaba la actualidad desde un pub del sur de Chicago, alcanzó una enorme popularidad por su humor inteligente y su perspicacia política. [N. de E.]

La organización debe ser utilizada al máximo como mecanismo educativo, pero la educación no es propaganda. La educación es el medio por el cual los miembros comprenden su relación como individuos con la organización y con el mundo en el que viven, para que puedan emitir juicios estando bien informados. El flujo de actividades y programas de la organización proporciona una incesante serie de cuestiones y situaciones específicas que forman un terreno fértil para el aprendizaje.

El conflicto y el proceso que surgen de cada problema específico generan rápidamente focos de interés. Los organizadores competentes deben saber ver y aprovecharse de estas oportunidades. Sin este proceso de aprendizaje, la construcción de una organización se convierte en nada más que la sustitución de un grupo de poder por otro.

7. Tácticas

Encontraremos un camino, o abriremos uno.

Aníbal

Entendemos por «tácticas» hacer lo que se puede con lo que se tiene. Las tácticas son aquellos actos decididos de forma deliberada que permiten a los hombres vivir juntos y en relación con el mundo que les rodea. En este mundo de «toma y daca», las tácticas son el arte de dar y tomar. Nuestro interés se centra aquí en la táctica de tomar, en cómo los pobres pueden tomar el poder de los ricos.

Para ilustrar de manera sencilla lo que son las tácticas tomemos como referencia nuestro rostro y sus partes: los ojos, las orejas y la nariz. Primero, los ojos; si contáis con una organización de masas, podéis hacerla visible a ojos del enemigo, mostrando abiertamente vuestro poder. En segundo lugar, las orejas; si tu organización cuenta con pocos miembros, actuad como Gedeón. Esconded el número en la oscuridad pero haced mucho ruido, tanto ruido que haga creer al enemigo que contáis con un número muy superior de personas. En tercer lugar, la nariz; si tu organización es tan pequeña que ni siquiera puede hacer ruido, apestad el lugar. Recordad siempre la primera regla de las tácticas de poder: *el poder no es sólo lo que tenéis, sino lo que el enemigo cree que tenéis*.[1]

[1] Las dos fuentes principales de poder son el dinero y las personas. Sin dinero, los desposeídos deben construir poder con su carne y su sangre.

La segunda regla es: *no salgáis nunca del campo de experiencias de vuestra gente.* Cuando una acción o una táctica están fuera de la experiencia común de vuestra gente, siempre se genera confusión, miedo y el deseo de retirarse. También implica el colapso de la comunicación, como hemos señalado en el capítulo cinco.

La tercera regla: *en cuanto podáis, salid del campo de experiencia de vuestro enemigo.* Es aquí donde podéis provocar confusión, miedo y repliegue.

El general William T. Sherman, cuyo nombre aún provoca una reacción desenfrenada en el sur de EEUU, dio un ejemplo clásico de la tercera regla, actuar fuera de la experiencia del enemigo. Hasta la llegada de Sherman, las tácticas y estrategias militares se basaban en esquemas tradicionales. Todos los ejércitos tenían frentes, retaguardias, flancos, redes de comunicación y líneas de abastecimiento. Las campañas militares tenían siempre los mismos objetivos: forzar el repliegue de los flancos, cortar las líneas de abastecimiento o los canales de comunicación, o rodear al ejército para atacar por la retaguardia. Cuando Sherman lanzó su famosa Marcha hacia el Mar, no tenía ni frente ni retaguardia ni abastecimiento ni comunicación. Su ejército se movía caóticamente, ocupando el terreno que encontraba a su paso. El Sur, enfrentado a esta nueva forma de invasión militar, reaccionó con confusión, pánico y terror, colapsaron. Sherman continuó su marcha e inevitablemente obtuvo la victoria. Es la misma táctica que años más tarde, en los primeros días de la Segunda Guerra Mundial, emularon los tanques de las divisiones Panzer en su avance sobre territorio enemigo. Fue también la táctica utilizada por nuestro general Patton con la tercera división armada americana.

Un movimiento de masas se expresa con tácticas de masas. Frente a la finura y la sofisticación del *status quo*, los desheredados siempre han tenido que hacer camino mediante su unión. En la Italia del Renacimiento, las barajas de cartas representaban a la nobleza mediante las espadas (la palabra inglesa para las «picas» es *spades*, una deformación de la palabra italiana que significa «espada»), las copas (que luego se convirtieron en «corazones») representaban al clero, los rombos *(diamonds* en inglés) simbolizaban a los comerciantes, y los tréboles (en inglés *clubs)* eran el símbolo de los campesinos.

La cuarta regla es: *haced que el enemigo respete su propio manual de reglas.* Con esto podéis pillar al enemigo, ponerlo contra las cuerdas, ya que no respetará sus propias reglas de la misma manera que la Iglesia no vive su cristianismo.

La quinta regla emana directamente de la cuarta: *el ridículo es el arma más poderosa del hombre.* Es casi imposible contraatacar el ridículo. El ridículo también enfurece a la oposición, reacción que os beneficia.

La sexta regla es: *una buena táctica es aquella con la que tu gente disfruta.*[2] Si tu gente no se lo está pasando en grande, algo falla.

La séptima regla es: *una buena táctica que se alarga demasiado en el tiempo se convierte en un aburrimiento.* Las personas pueden conservar su interés por un asunto solamente durante un tiempo limitado, tras el cual su interés se convierte en un compromiso ritual, como ir a misa los domingos. Constantemente surgen nuevos problemas y crisis ante los cuales la gente acaba reaccionando así: «En fin, mi corazón llora por esa gente y estoy muy a favor del boicot, pero después de todo, hay cosas más importantes en la vida» y ahí queda la cosa.

La octava regla: *mantened la presión,* con acciones y tácticas diferentes, utilizando todos los acontecimientos que se presentan en el momento para presionar a favor de vuestro objetivo.

La novena regla: *la amenaza es por lo general mucho más terrorífica que la propia acción.*

La décima regla: *la premisa mayor del uso de tácticas es que deben desarrollarse en operaciones que mantengan una presión constante sobre la oposición.* Esta asfixiante presión provocará la reacción de la oposición, esencial para el éxito de vuestra campaña. Debemos recordar que la acción no sólo reside en la reacción sino que la acción es en sí misma la consecuencia de la reacción, que va de reacción en reacción hasta el infinito. La presión produce la reacción, y la presión constante alimenta la acción.

La undécima regla: *si utilizas una desventaja llevándola a su máxima expresión, obtendrás una ventaja.* Esta regla se basa en el principio de que cada positivo tiene su negativo. Ya

---

2 «Alinsky disfruta del placer iconoclasta de dar patadas en el culo a los mayores peces gordos de la ciudad y he de reconocer que es un deporte tentador». William F. Buckley Jr., *Chicago Daily News*, 19 de octubre de 1966.

hemos visto anteriormente la conversión de lo negativo en positivo en el desarrollo de la táctica de resistencia pasiva de Mahatma Gandhi.

Una empresa contra la que nos organizamos respondió a nuestra constante presión entrando a robar en mi casa y después a la Industrial Areas Foundation, donde trabajo, con las llaves previamente robadas en mi casa. Estaba claro por sus formas que la corporación sentía pánico, ya que no se llevaron nada que hubiera hecho creer que se trataba de un robo común, sólo se llevaron los documentos que concernían a su empresa. Incluso el ladrón más inexperto habría hecho mejor trabajo que la agencia privada de detectives que contrató aquella corporación. Los departamentos de policía de California y Chicago se mostraron de acuerdo al decir que «sólo faltaba que hubieran dejado sus huellas por todo el apartamento».

En la lucha vale casi todo. Se llega incluso al momento en el que se deja de pedir disculpas cuando un tiro al aire termina por encima de la cintura. Cuando una empresa como ésta mete la pata de esa manera, mi reacción pública es de estupor, horror e indignación moral. En este caso, hicimos saber a la empresa que tarde o temprano respondería a este delito y a muchos otros ante una subcomisión de investigación del Senado de Estados Unidos. Una vez que hubieran prestado juramento, haríamos públicas sus acciones. Esta amenaza, sumada al intento fallido de asesinarme en el sur de California, situaría a la empresa en el punto de mira, y la convertiría en la mayor sospechosa ante un nuevo supuesto intento de asesinato. El asunto llegó tan lejos que una noche me vi en un motel en el que sus treinta habitaciones estaban ocupadas por agentes de seguridad de dicha empresa. Fue otro elemento más con el que atormentarla y mantener la presión.

La duodécima regla: *el precio de un ataque con éxito es una alternativa constructiva.* No podéis arriesgaros a acabar en una emboscada cuando el enemigo muestre su acuerdo y os diga: «Tenéis razón. No tenemos ni idea de cómo proceder. Decidnos cómo actuar».

La decimotercera regla: *elige el blanco, inmovilízalo, personalízalo, y polarízalo.*

En las tácticas de conflicto existen ciertas reglas que el organizador debe considerar universales. Una de estas reglas es que la oposición debe ser señalada como blanco para luego inmovilizarla. Lo que quiero señalar en este punto es que en

la sociedad compleja, interrelacionada e urbana en la que vivimos es cada vez más difícil distinguir quién es el culpable de un mal en particular. La pelota pasa constantemente a nuevas manos. En estos tiempos de metrópolis, de complejos gobiernos urbanos, de grandes corporaciones interrelacionadas y de una gran interdependencia de la vida política entre los estados, las regiones y los municipios, el problema que amenaza con hacerse más y más grande en el futuro es el de identificar al enemigo. Evidentemente, las tácticas no tienen sentido sin un blanco sobre el que centrar nuestros ataques. Un gran problema es el constante cambio de responsabilidad, que pasa de una jurisdicción a otra, y personas y administraciones, una tras otra, niegan siempre su responsabilidad en ciertos temas o condiciones, atribuyendo siempre el poder de cambiar algo a los demás. En las grandes empresas se da siempre la misma situación: el presidente dice que tal problema no es responsabilidad suya, desplazando esa responsabilidad al Consejo de Administración o al de Dirección. A su vez el Consejo de Dirección echará la culpa a los accionistas. Ocurre lo mismo en, por ejemplo, los consejos educativos de la ciudad de Chicago, donde un comité consultivo tiene el poder de elegir a los nominados al consejo, tras lo cual el alcalde hace uso de sus poderes legales para elegir los nombres de esa lista. Cuando el alcalde es atacado por no tener ni un solo hombre negro en su lista, pasa la patata caliente al comité consultivo, señalando que él tiene que elegir los nombres de una lista creada por el comité, si la lista está formada en su totalidad por hombres blancos, no es problema suyo. El comité puede a su vez volver a pasar la pelota precisando que es el alcalde el que tiene la autoridad de seleccionar nombres, y así una y otra vez, en lo que parece una auténtica comedia de enredo (a pesar de tener tintes trágicos) donde se señala una y otra vez a distintos culpables.

La misma evasión de responsabilidad se encuentra en todas las áreas de la vida, tal y como sucede en los departamentos de urbanismo de los ayuntamientos. Aquí alguien siempre dice que la responsabilidad es de aquellos, y aquellos, que la responsabilidad es de éstos, la ciudad dice que es responsabilidad del estado mientras que el estado dice que es responsabilidad federal, el gobierno federal devuelve la pelota a la comunidad local y así hasta el infinito.

Debemos tener en cuenta que el blanco siempre intentará librarse de sus responsabilidades para dejar de ser el blanco. Éste se moverá en un escaqueo constante, con estrategias

bien calculadas, a veces maliciosas, otras veces pensadas con el único objetivo de sobrevivir. Las fuerzas del cambio deben evitar a toda costa que el blanco se escape, deben localizarlo y mantenerlo atrapado. Si una organización permite que la responsabilidad se difumine y se distribuya a un gran número de áreas, el ataque se vuelve imposible.

Me acuerdo muy bien de los comienzos de la organización Woodlawn, donde empezó una campaña en contra de la segregación en los colegios públicos. Tanto el director general de las instituciones educativas como el presidente del consejo educativo negaron con vehemencia que hubiera prácticas racistas de segregación en los colegios de la ciudad. Su prueba era que en los archivos de los estudiantes no había datos sobre su identificación racial, de modo que no sabían cuáles de sus alumnos eran blancos y cuáles negros. Respecto al hecho de que los colegios eran exclusivamente blancos o exclusivamente negros, en fin, simplemente era así, pero no era culpa suya.

Si nos hubiéramos enfrentado a un director general un poco más brillante políticamente, podría haber contestado: «Miren, cuando llegué a Chicago el sistema escolar seguía la política actual: cada alumno asiste al colegio de su barrio. Los vecindarios de Chicago están segregados. Hay barrios blancos y barrios negros y por lo tanto hay colegios blancos y colegios negros. ¿Por qué me atacan a mí? ¿Por qué no atacan la segregación en los barrios y los cambian?». Habría tenido su punto de razón; todavía se me pone la piel de gallina imaginando esa respuesta que nunca dio, porque los barrios habrían pasado la pelota a otros, y la carrera del perro que persigue su propia cola hubiera comenzado. Hubiéramos necesitado quince años de trabajo para intentar romper con la segregación de los barrios de Chicago, y no teníamos el poder para comenzar un conflicto de ese tamaño. Uno de los criterios en la elección del blanco es su vulnerabilidad, tenéis que saber si vuestro poder os permite atacarlo. Además, no olvidemos que cualquier blanco puede decir: «¿Por qué yo, si hay otros culpables?». Cuando consigues inmovilizar a tu blanco, este tipo de comentarios deben ser ignorados, al igual que momentáneamente se ignora y deja de lado a los otros culpables.

Una vez que vuestro blanco ha sido señalado, inmovilizado y vuestro ataque ha comenzado, todos los demás salen rápidamente de sus cuevas. Se hacen visibles en su apoyo al blanco.

Otro punto importante a considerar en la elección del blanco es que no debe ser algo general y abstracto como «las prácticas de segregación de la comunidad», la «empresa X» o «el ayuntamiento»; debe estar personificado. No es posible desarrollar la suficiente hostilidad en contra de, digamos, el ayuntamiento, que después de todo es una estructura concreta, física e inanimada. Lo mismo ocurre con una empresa sin alma ni identidad, o con la administración educativa, un sistema inanimado.

John L. Lewis, el líder del sindicato CIO en los años treinta era plenamente consciente de la necesidad de tener una persona como blanco. Nunca atacó a General Motors sino a su presidente: Alfred «Hielo en las venas» Sloan. Tampoco atacó a la Republic Steel Corporation, sino a su presidente Tom «Manos ensangrentadas» Girdler. Nosotros hicimos lo propio atacando a Benjamin Willis, el director general de las instituciones educativas de Chicago. No permitáis que nada os aleje de vuestro blanco.

Una vez hayáis centrado la atención sobre vuestro blanco, debéis «polarizarlo». Como ya hemos señalado antes, todos los problemas deben ser polarizados para que surja la acción. La más célebre declaración sobre la polarización es de Cristo: «El que no está conmigo está contra mí» (Lc, 11:23). Los vendedores del templo vieron que con Jesús no había término medio. Uno sólo actúa de forma decisiva si tiene la convicción de que los ángeles están de su parte y los demonios en su contra. Un líder puede vacilar durante un tiempo antes de actuar, valorando los pros en un 52 % y los contras en un 48 %, pero una vez haya tomado una decisión debe afirmar que su causa es la justa al 100 % y que la oposición está equivocada en un 100 %. No puede quedarse en el limbo dudando eternamente, debe decidirse y actuar. De lo contrario le ocurrirá como a Hamlet:

> La conciencia nos vuelve unos cobardes,
> el color natural de nuestro ánimo
> se marchita con el pálido matiz del pensamiento,
> y empresas de gran peso y entidad
> por tal motivo se desvían de su curso
> y ya no son acción.[3]

3 William Shakespeare, *Hamlet*, Madrid, Espasa Calpe, 1994, acto III, escena I.

Durante nuestro ataque al director general de instituciones educativas de Chicago, muchos liberales opinaban que al fin y al cabo aquel hombre no era el demonio al 100 %, era un buen padre de familia que siempre iba a misa, y que ayudaba generosamente a través de donaciones benéficas. ¿Podéis imaginaros el absurdo de estar inmersos en la batalla, habiendo tachado a un hombre de ser un cabrón racista para luego ver cómo se diluye ese mismo ataque con alabanzas del tipo «es un buen marido, un buen cristiano, y además es generoso con la caridad»? Pura imbecilidad política.

Un excelente ejemplo de la importancia de la polarización fue dada por Ruth McKenney en su clásico estudio de los comienzos de la organización de los trabajadores de la industria de neumáticos en Akron (Ohio), Industrial Valley:

> John Lewis (líder del CIO) apareció ante los trabajadores de Akron con calma. Se había esmerado en su documentación y había conseguido información de primera mano sobre la industria de los neumáticos y sobre las compañías The Goodyear Tire y Rubber Company. Su discurso no se pareció en nada a los vagos discursos de Green (entonces presidente de la AFL) a los que estaban acostumbrados los trabajadores. Lewis dio nombres y datos precisos. Su público quedó gratamente sorprendido cuando apeló a Cliff Slusser por su nombre, describió sus actos y le denunció. Para los líderes de la AFL que solían venir a Akron en los viejos tiempos era suficiente si recordaban quién era Paul Litchfield.
>
> El discurso de Lewis era un grito de guerra, un desafío. Comenzó señalando las enormes ganancias de las compañías neumáticas a lo largo de los años, incluso durante los peores días de la Gran Depresión. Mencionó las condiciones laborales de Goodyear, y citó las piadosas opiniones de Litchfield acerca de la relación entre trabajo y capital.
>
> Con su profunda y apasionada voz Lewis preguntó: «¿Qué han obtenido los trabajadores de Goodyear del crecimiento de su empresa?». El público se retorcía en sus asientos, escuchando con un fervor doloroso.
>
> «¡La colaboración entre trabajo y capital!», se burló, «puede que sean socios en teoría, pero en realidad son enemigos».
>
> Los trabajadores escuchaban con sorpresa y excitación. William Green solía hablarles acerca de la colaboración entre trabajo y capital con la aplastante retórica de Paul Litchfield.

> Y aquí estaba un hombre que puso en palabras, y qué palabras tan elocuentes y elegantes, hechos que conocían como verdaderos a partir de su experiencia. Por fin un hombre decía cosas que tenían todo el sentido del mundo para quien trabaja en la cadena de producción de neumáticos de Goodyear.
>
> «¡Organizaos!», Lewis gritó con tal fuerza que su voz resonó por la enorme sala. «¡Organizaos!», volvió a gritar, golpeando con tanta fuerza el pulpito que tembló. «¡Organizaos! Id a Goodyear y decidles que queréis algunos de los dividendos de sus accionistas. ¿Decís que somos vuestros compañeros? No lo somos, somos enemigos».

• *La verdadera acción reside en la reacción del enemigo.*

• *El enemigo incitado y guiado en su reacción será vuestra mayor fortaleza.*

• *Las tácticas, como la organización y la vida, requieren que os mováis al ritmo de la acción.*

Vayamos a otro lugar. La escena es Rochester, Nueva York, hogar de Eastman Kodak, o más bien al contrario, la escena es Eastman Kodak, con hogar en Rochester, Nueva York. Rochester se encuentra literalmente dominada por este gigante industrial. La idea de luchar o de desafiar públicamente a Kodak es una idea totalmente ajena a la experiencia de Rochester. Incluso a día de hoy esta compañía no tiene un sindicato. Su actitud hacia el público general hace creer que su paternalismo feudal es un tipo de democracia participativa.

Rochester se enorgullece de ser una de las joyas de la corona de la cultura de EEUU. Tiene grandes bibliotecas, un buen sistema educativo, universidad, museos y su famosa orquesta sinfónica. Como ya he mencionado antes, acudimos a Rochester a partir de la invitación de un gueto negro que nos pedía ayuda para organizarse (de hecho, se organizaron por primera vez para invitarnos). La ciudad estallaba en pánico e histeria con solo escuchar mi nombre. Cualquier cosa que hiciera era noticia. Incluso mi viejo amigo y tutor John L. Lewis me llamó para recriminarme afectuosamente: «Me ofende saber que eres más odiado en Rochester de lo que lo fui yo». Éste era el ambiente a mi llegada.

Una de las primeras veces que llegué al aeropuerto me vi rodeado por reporteros de prensa. Me preguntaron mi opinión sobre Rochester como ciudad, a lo que respondí: «Es una enorme plantación sureña trasplantada al norte». A la pregunta de por qué me entrometía en el gueto negro después de «todo» lo que Eastman Kodak había hecho por los negros (el verano anterior se habían producido sangrientos disturbios con la intervención de la guardia nacional), les miré perplejo y respondí: «Puede que sea un ingenuo desinformado pero a mi entender lo único que ha hecho Eastman Kodak con respecto a las cuestiones raciales en América es crear la película a color». Kodak reaccionó con estupor, furia y desprecio. No los había insultado o atacado, me había reído de ellos, y esto les resultaba insoportable. Fue solo la primera lanza que asesté al gran toro. En poco tiempo Eastman se enfureció tanto que sus reacciones le llevaron a su inevitable caída.

La siguiente pregunta giraba alrededor de mi reacción a las palabras de W. Allen Wallis, el presidente de la Universidad de Rochester y actual director de Eastman Kodak, que había lanzado un agrio ataque personal contra mí. Wallis había sido previamente el jefe del departamento de Administración Comercial de la Universidad de Chicago. Trabajaba en la Universidad cuando ésta se encontraba inmersa en un conflicto con una organización negra en Woodlawn. «¿Wallis? ¿De qué Wallis me habláis? ¿El Wallace de Alabama o el Wallis de Rochester? Aunque no veo la diferencia entre ambos, así que decidme, ¿cuál era vuestra pregunta?».[4] Esta contestación (i) introdujo un elemento de ridículo que (ii) cortó de golpe cualquier ataque futuro del presidente de la Universidad de Rochester, que comenzó a sospechar que iba a atacarle con hojas de afeitar, que nunca podría tener un encuentro conmigo o con mis colegas en un coloquio académico.

Debemos tener en cuenta que amenazar al enemigo puede ser suficiente. Podéis insultarlo y crisparlo, pero hay una cosa imperdonable que le hará reaccionar con seguridad: hacer de él vuestro objeto de burla. Provocaréis una furia irracional.

---

4 George Corley Wallace Jr. (1919- 1998) fue un político estadounidense, elegido en 1946 por vez primera para el Parlamento de Alabama en las filas del Partido Demócrata. En 1962, tras su derrota en 1958, fue elegido gobernador del Estado. Una vez en el cargo rechazó cualquier entendimiento sobre la aplicación de las políticas de derechos civiles y antisegregacionistas. El 14 de enero de 1963 pronunció la frase con la que ha pasado a la historia: «Segregación ahora y segregación siempre». [N. de E.]

Tengo serias dudas sobre si debo explicar aquí las aplicaciones específicas de estas tácticas. Recuerdo aún una experiencia desafortunada con mi *Reveille for Radicals,* en el que daba cuenta de múltiples acciones y tácticas empleadas en la organización de varias comunidades. Después de la publicación del libro me llegaron informes de futuros organizadores que utilizaban este libro como manual. ¡Cuando se enfrentaban a una situación complicada se retiraban a alguna esquina a buscar la respuesta entre las páginas del libro! No puede haber recetas para situaciones concretas porque rara vez se repiten las mismas situaciones, por mucho que se repita la historia. Las personas, las presiones y las estructuras de poder son variables, y una combinación particular de estos elementos solo existe en un momento particular, e incluso entonces las variables se encuentran en un constante estado de cambio. Las tácticas deben ser comprendidas como aplicaciones específicas de las reglas y principios que he enumerado anteriormente. Son los *principios* lo que el organizador debe llevar consigo al campo de batalla. A estos principios el organizador aplica su imaginación, relacionándolos tácticamente a situaciones específicas.

Ya he subrayado que una táctica significa hacer lo que puedas con lo que tengas; que el poder siempre gravita hacia los que tienen dinero y que aquellos que no lo tienen, les siguen. Los recursos de los desposeídos son: nada de dinero y muchísimas personas. Empecemos por ahí. Las personas pueden mostrar su poder mediante el voto. ¿Qué más? Bien, tienen sus cuerpos. ¿Cómo pueden usarlos? Y aquí comienza a surgir una mezcla de ideas. Utilizando el poder de la ley forzando al *establishment* a obedecer sus propias reglas. Saliendo de la experiencia del enemigo y manteniéndose dentro de la experiencia de la gente. Centrándose en tácticas con las que la gente disfrute. Sabiendo que la amenaza es por lo general bastante más terrorífica que la táctica en sí. Una vez que estas reglas y principios empiezan a invadir tu imaginación, crecen hasta convertirse en una síntesis.

Propuse comprar cien entradas para uno de los conciertos de la orquesta sinfónica de Rochester. Elegiríamos un concierto en el que la música fuera relativamente suave. Los cien negros a los que se les había regalado una entrada cenarían antes del concierto en la comunidad, en un banquete de tres horas de duración, en el que no se serviría nada más que alubias, muchísimas alubias cocidas. Las consecuencias

en el concierto serían las lógicas. Imaginaos el cuadro al comenzar la acción. ¡El concierto terminaría antes del primer movimiento! (Si, es algo freudiano, pero bueno, ¡que así sea!)

Examinemos esta táctica en relación a los conceptos mencionados más arriba.

En primer lugar, el disturbio se situaría absolutamente fuera de la experiencia de los ricos, que se esperan siempre lo típico: reuniones masivas, manifestaciones en las calles, enfrentamientos y marchas. Ni en sus peores pesadillas hubieran imaginado un ataque a su joya cultural, la afamada orquesta sinfónica de Rochester. En segundo lugar, la acción ridiculizaría la ley haciendo de ella una farsa, ya que no existen y probablemente nunca existan leyes que prohíban funciones naturales del cuerpo humano. En este caso tendríamos una combinación de ruido y de olor, llamémoslas bombas fétidas naturales. Las bombas fétidas convencionales son ilegales y conllevan un arresto inmediato, pero aquí el departamento de policía, los bedeles o cualquier otro empleado del orden no podrían encontrar nada contra lo que actuar. La ley se vería completamente paralizada.

La gente contaría lo ocurrido en el auditorio y las reacciones serían de risa incontrolada. Pondría a la orquesta sinfónica de Rochester y a los poderosos en el más absoluto de los ridículos. Además sería imposible para las autoridades lidiar con futuros ataques de la misma índole. ¿Qué podrían hacer? ¿Exigir que la gente no comiese alubias antes de acudir a un concierto? ¿Prohibir a las personas sucumbir a sus impulsos naturales? ¿Anunciar al mundo que los conciertos no se verán interrumpidos por flatulencias? Meterse a tratar el tema arruinaría el futuro de la temporada sinfónica. ¡Imaginad la tensión al inicio de cualquier concierto! ¡Imaginad el agobio del director de orquesta al alzar su batuta!

Con la acción vendrían ciertas reacciones. A la mañana siguiente las mujeres de los altos cargos o de los jóvenes directivos, para las que la temporada de conciertos representa uno de los principales actos de sociedad, se enfrentarían a sus maridos diciendo: «John, ¡no podemos permitir que esa chusma arruine la temporada sinfónica! ¡No sé lo que quieren pero sea lo que sea hay que hacer algo, esto tiene que parar!».

Finalmente, he aquí la regla universal: debemos salir del marco de la experiencia del enemigo para provocar en él confusión y miedo, pero no podemos hacer lo mismo con nuestra

gente, porque no queremos que se asusten y confundan. Examinemos esta regla en relación a la táctica de la orquesta sinfónica. Para empezar, la táctica no es ajena a la experiencia de nuestra gente y además satisface otra regla: que nuestra gente tiene que divertirse con la táctica. Se da aquí una situación ambivalente. La reacción de los negros del gueto cuando se les propuso la táctica (se morían de la risa) dejó claro que la táctica, al menos en sus fantasías, se encontraba dentro de su experiencia. Conectaba con su odio hacia los blancos. La única cosa que todos los hombres oprimidos quieren hacer con sus opresores es defecarles encima. Ésta era una forma bastante aproximada de hacerlo. Sin embargo también éramos conscientes de que cuando llegasen al auditorio se encontrarían, probablemente por primera vez en sus vidas, sentados entre una enorme masa de blancos vestidos de gala. Esa situación era tan ajena a su experiencia que podrían verse paralizados y avergonzados por lo que iban a hacer, llegando a querer frenar el plan. Pero también sabíamos que las alubias les forzarían físicamente a seguir adelante con la táctica independientemente de sus sensaciones.

Debo subrayar que este tipo de tácticas no sólo son divertidas. Como sabe cualquier organizador, de una táctica particular que surge del análisis de las reglas y principios de la revolución se deben siempre analizar sus méritos, sus fortalezas y sus debilidades, teniendo como referencia esas mismas reglas y principios.

Imaginaos la escena en el Proceso de los Siete de Chicago, si los acusados y sus abogados hubieran mostrado su desprecio al juez Hoffman y al sistema en forma de flatulencias. ¿Qué podrían haber hecho el juez, el ujier y todos los demás? ¿Les hubiera condenado el juez por tirarse pedos? Era una táctica sin precedente jurídico. La reacción de la prensa hubiera dejado al juez Hoffman apestando durante el resto de su vida.

Otra táctica en la que se utilizaron las funciones corporales se desarrolló en Chicago durante los días de la campaña presidencial de Johnson contra el republicano Goldwater. Los compromisos que las autoridades tenían con la organización del gueto Woodlawn no se estaban cumpliendo. Las amenazas políticas que en origen forzaron estos compromisos ya no existían, la organización comunitaria no tenía más remedio que apoyar a Johnson, y la administración demócrata sintió que las amenazas políticas se habían evaporado. Debemos recordar aquí que la presión es esencial no sólo para forzar al

poder establecido a hacer las primeras concesiones, sino que la presión debe ser constante para que el poder siga respondiendo a nuestras exigencias. El segundo factor parece que fue olvidado por la organización Woodlawn.

Ya que la organización se encontraba bloqueada, debían crearse nuevas tácticas y una nueva arena política.

El aeropuerto O'Hare se convirtió en el blanco. O'Hare es el aeropuerto con más tráfico del mundo. Pensad por un momento en la experiencia común del viajero de avión. Su azafata le trae la comida o la cena, y después de comer, como a la mayoría de la gente, le da por ir al baño. Sin embargo, esto suele ser un inconveniente porque su bandeja y la de su acompañante de fila están hasta arriba de platos. Así que espera a que la azafata recoja las bandejas, pero para entonces aquellos sentados cerca de los baños ya los han ocupado. Así que espera. Y de pronto la señal de cinturones abrochados se enciende mientras el avión comienza su descenso. Decide esperar hasta llegar a la terminal. Cualquiera que haya observado a un grupo de pasajeros desembarcar de un avión sabe que nada más bajar se dirigen a las colas de los servicios.

Teniendo esto en mente la táctica es obvia: ocupar todos los baños del aeropuerto. Sólo hace falta una moneda para entrar, encerrarse en un lavabo con el pestillo echado, y poder quedarse ahí durante todo el día. La ocupación de los lavabos en forma de sentada no presentaba problema alguno. Solo haría falta un número relativamente pequeño de personas armadas con libros y periódicos para encerrarse y ocupar los lavabos de todo el aeropuerto. ¿Qué podía hacer la policía? ¿Echar las puertas abajo y pedir pruebas que justificasen la ocupación de los lavabos? Los baños de señoras podían ocuparse al completo, el único problema eran los urinarios de pie de los baños de hombres. Pero esto también tenía solución: grupos de hombres rondando el aeropuerto y formando filas enormes cuando llegasen nuevos vuelos. Se llevó a cabo un estudio para saber cuántos retretes y urinarios había en todo el aeropuerto y así saber cuántos hombres y mujeres eran necesarios para la primera «cagada» de la nación.[5]

5 *Shit-in* en el original, un juego de palabras entre *sit-in* («sentada» en inglés) y *shit-in* («cagar»). [N. de T.]

Las consecuencias de esta acción serían catastróficas a muchos niveles. La gente desesperaría al no tener dónde desahogarse. Uno puede imaginarse a los niños gritando a sus padres: «Mamá, ¡no puedo más!», y a las madres desesperadas rindiéndose: «Vale, vale, hazlo, hazlo aquí mismo». O'Hare no tardaría en vivir el caos. La tremendamente chistosa escena y el ridículo azotarían a toda la nación. Probablemente llegaría a la primera plana del *London Times*. Sería una enorme fuente de vergüenza y humillación para los poderes públicos de la ciudad. Podría incluso provocar el tipo de emergencia en el que los aviones tendrían que mantenerse en tierra para que la gente pudiera utilizar sus lavabos.

La amenaza de nuestra táctica fue filtrada a la administración (puede que otra vez aquí se vea un síntoma freudiano, ¿y qué?), y en menos de cuarenta y ocho horas la organización Woodlawn se sentaba en una conferencia al lado de las autoridades, que informaban de que, por supuesto, seguirían cumpliendo con sus compromisos y que no tenían ni la más remota idea de por qué alguien podría insinuar que el ayuntamiento de Chicago no seguiría cumpliéndolos. En ningún momento se hizo referencia a la amenaza de la táctica del aeropuerto O'Hare. Muy pocos miembros de la organización Woodlawn son conscientes de lo cerca que estuvieron de escribir un capítulo de la historia.

Con el principio universal de que el bien se hace siempre por los motivos equivocados y con la regla táctica de que los negativos se transforman en positivos, podremos comprender los siguientes ejemplos.

En sus inicios, el gueto negro organizado del vecindario Woodlawn de Chicago emprendió una lucha contra los propietarios de infraviviendas. Nunca formaron piquetes en las infraviviendas del barrio o en las oficinas de los propietarios. Seleccionaron a los más negros de entre sus negros y los enviaron a los suburbios de ensueño donde se encontraban las viviendas de los propietarios de infraviviendas. En sus pancartas se leía: «¿Sabías que Jones, tu vecino, es el propietario de una infravivienda?», lo cual era absolutamente irrelevante; los manifestantes sabían que lo importante vendría después, cuando el teléfono de Jones no parara de sonar para ser interrogado por sus vecinos.

> Jones. ¡Antes de que digas nada deja que te diga que todas esas pancartas son una burda mentira!
> Vecino. Mira, Jones, me importa un pimiento lo que hagas para ganarte el pan. ¡Todo lo que sabemos es que o sacas a esos negratas del vecindario o ya te puedes ir largando!

Jones dio la cara y firmó.

La presión que nos dotó de un poder positivo provenía del racismo negativo de la sociedad blanca. Lo explotamos en nuestro beneficio.

Pensemos ahora en uno de los estereotipos negativos que muchos blancos tienen de los negros: a los negros les gusta sentarse a hacer el vago mientras comen sandías. Suponed que tres mil negros bajaran al centro de cualquier ciudad, cada uno armado de un enorme trozo de sandía en sus manos. El espectáculo sería tan lejano a la experiencia común de los blancos que se pondrían de los nervios mostrando su desorganización. Alarmados y preguntándose que estarían tramando los negros, los poderes públicos actuarían probablemente a su favor. Por encima de todo, los blancos por fin reconocerían lo ridículos que son sus estereotipos acerca del comportamiento de los negros. Los blancos se retorcerían de vergüenza, sabiendo que habían sido el objeto de su burla. Esto hubiera puesto fin al estereotipo de los negros y sus sandías. Creo que esta táctica llevaría a la administración a ponerse en contacto con los líderes negros para preguntar cuáles eran sus demandas, incluso si éstas no existían de antemano. Éste es otro ejemplo de cómo hacer lo que se puede con lo que se tiene.

Daré otro ejemplo más:

> Di una conferencia en una universidad dirigida por una confesión protestante extremadamente fundamentalista. Tras la charla algunos estudiantes vinieron al motel donde me hospedaba para hablar conmigo. Su problema era que tenían prohibida cualquier tipo de diversión en el campus. No se les permitía fumar, bailar o beber una cerveza. En la conferencia había hablado sobre estrategias para generar cambios en la sociedad y los estudiantes querían saber qué tácticas podrían utilizar para cambiar su situación. Les recordé que una táctica es hacer lo que se pueda con lo que se tenga. «Así que, ¿qué tenéis? ¿Qué os permiten hacer?». «Prácticamente nada, excepto mascar chicle». «Bien, el chicle es el arma entonces.

> Conseguís que doscientos o trescientos alumnos se hagan con dos paquetes de chicle cada uno. Luego hacéis que los tiren por el suelo de los caminos del campus. Provocaréis un caos absoluto. En fin, con quinientos chicles yo podría paralizar Chicago frenando el tráfico». Me miraron como si estuviera chalado. Unas dos semanas después recibí una carta eufórica: «¡Funcionó! ¡Funcionó! ¡Ahora podemos hacer prácticamente todo lo que queramos siempre y cuando no masquemos chicle!».[6]

Volviendo a los propietarios de infraviviendas, uno de los mayores centros comerciales del país se vio obligado a claudicar ante la siguiente amenaza-táctica. Recordad la regla, la amenaza es a menudo más efectiva que la táctica en sí, pero *sólo* si estás tan sumamente organizado que la sociedad establecida sabe que no sólo tienes el poder de llevarla a cabo, sino que lo harás. En este juego no puedes tirarte muchos faroles, si te pillan faroleando olvídate de volver a utilizar amenazas en el futuro. Si llegas hasta ese punto estás muerto.

En un centro comercial había una tienda especializada en piezas y recambios de automóviles. Sus marcas y la calidad de su mercancía atraían a muchos clientes, por lo que todos los boicots contra la tienda habían fallado y ni siquiera era posible convencer a la clase media negra de que dejase de comprar allí. En aquel momento la política de empleo de este centro comercial era aún más restrictiva que la de otros centros. Los negros sólo eran contratados para los peores trabajos.

Dimos con la táctica. Elegimos un sábado, un gran día para ir de compras. Unos tres mil negros vestidos con sus mejores galas serían transportados hasta el centro comercial en autobús. En cuanto metes a 3.000 negros en la planta de un centro comercial, incluso si tiene la extensión de una manzana entera, de pronto el color del lugar cambia por completo. Cualquier blanco que cruzara las puertas del centro echaría un vistazo y asumiría que acababa de ser transportado a África. Tomaría la puerta de salida de inmediato y el centro comercial habría perdido ese día a toda su clientela blanca.

Para las personas de renta baja, ir de compras es una actividad que requiere mucho tiempo, pues intentan comprar lo más barato. Esto significa que cada mostrador estaría

---

6 Pasaje de Marion K. Sanders, *The Professional Radical - Conversations with Saul Alinsky*, Harper & Row, 1970.

ocupado por posibles compradores que examinarían cuidadosamente la calidad de la mercancía, preguntando, en el mostrador de camisetas, por ejemplo, sobre el material, el color, el estilo, los cuellos, las costuras y el precio. Cuando el grupo que mantenía ocupado al vendedor en la sección de camisetas se moviera a la sección de ropa interior, aquellos que estaban en esa sección se trasladarían a la sección de camisetas; el personal de la tienda estaría constantemente ocupado.

Detengámonos a analizar esta táctica. Es legal. No es una sentada ni una ocupación ilegal de un espacio. Unos cuantos miles de personas se encuentran en las tiendas «comprando». La policía no puede hacer nada, pues no están vulnerando ninguna ley.

La operación tendría lugar hasta una hora antes del cierre, entonces todo el grupo comenzaría a comprar todo lo posible con la modalidad de pago a domicilio. Esto mantendría ocupado al servicio de entregas a domicilio durante por lo menos dos días, acarreando grandes gastos a los grandes almacenes, puesto que toda la mercancía sería rechazada en su entrega.

La amenaza fue comunicada a las autoridades a través de un canal creíble y de confianza. Toda organización debe contar con dos o tres chivatos que gocen de la confianza del *establishment*, chivatos cuyos mensajes se toman absolutamente en serio. Con todos los planes a punto, comenzamos a formar las diferentes comisiones: una de transportes para conseguir los autobuses, un comité de movilización para hacer que los pastores convenciesen a su gente de montarse en los autobuses, y otras comisiones con funciones específicas. Dos de las comisiones clave incluían un chivato, así uno respaldaría al otro. Sabíamos que se informaría del plan al centro comercial rápidamente. Al día siguiente nos llamaron por teléfono para concertar una reunión para discutir nuevas políticas de contratación, con la petición urgente de que la reunión se celebrase en los siguientes dos o tres días, en todo caso antes del sábado.

Las políticas de contratación de los almacenes se modificaron drásticamente. De la noche a la mañana se crearon 186 puestos de trabajo. Por primera vez los negros trabajaban en las secciones de venta y seguían programas de formación de encargados.

Este tipo de táctica puede ser utilizada también por la clase media. Las compras organizadas, adquiriendo grandes cantidades de mercancía y devolviéndolas el día de la entrega, acarrean grandes pérdidas para el comerciante, sin hablar de

la enorme amenaza de que se repitan en el futuro. Este tipo de acción es mucho más práctica que cancelar una tarjeta de un gran almacén. Hagamos las cuentas: (i) se pierden las ventas de todo un día; (ii) los servicios de entrega a domicilio se colapsan durante al menos dos días; (iii) la oficina de contabilidad se ve al borde del precipicio. El coste total para cualquier comerciante es una auténtica pesadilla, teniendo sobre él la espada de Damocles. También la clase media debe aprender sobre la naturaleza del enemigo y ser capaz de poner en práctica lo que yo llamo el jiujitsu de masas, enfrentando el poder de una parte del sistema contra otra parte.

Competencia

Una vez que comprendemos las reacciones de los que tienen ante los desafíos de los desposeídos, pasamos al siguiente nivel de análisis, las estructuras de poder que existen entre los poderosos.

Metámonos de lleno en la psique de Goliat. Los poderosos poseen y están, por lo tanto, poseídos por el poder. Obsesionados por el miedo a perderlo, cada uno de sus movimientos es dictado por la idea de su conservación. El modo de vida de los que tienen es mantener todo lo que tienen y reforzar en la medida de lo posible sus defensas.

Esto abre nuevos horizontes, no sólo tenemos una clase determinada a conservar su poder en constante conflicto con los que no tienen; al mismo tiempo están en conflicto con ellos mismos. El poder no es estático; no puede ser congelado y preservado como la comida; debe crecer o morir. Por lo tanto, para mantener el poder, el *status quo* debe obtener más. ¿Pero de quién? No queda ya gran cosa que exprimir a los que no tienen, así que deben obtener ese poder quitándoselo entre ellos. Están en una vía de sentido único sin marcha atrás. Este canibalismo del poder de los poderosos permite pocas treguas, y éstas solo se dan cuando son atacados por un enemigo común. Incluso entonces hay desbandadas en sus filas y a menudo alguno de ellos intentará explotar la amenaza general en su propio beneficio. He aquí el punto más vulnerable del *status quo*.

Aprendí esta lección por primera vez en la depresión de los años treinta, cuando en Estados Unidos se experimentaron las convulsiones revolucionarias que llevarían a la creación

de un sindicato obrero de masas conocido como el CIO. Este sindicato representaba al ala izquierda del movimiento obrero, propugnando el sindicalismo industrial, mientras que el conservador y arcaico AFL se aferraba al sindicato de los artesanos, excluyendo a la masa obrera de la organización sindical. El grito de guerra del CIO era «organizar a los desorganizados». Muy rápidamente el problema tomó forma en la gigantesca industria del automóvil, que en aquel momento era una cantera abierta y totalmente desorganizada. El primer ataque fue contra el gigante del imperio, General Motors. Una huelga de brazos caídos comenzó en Chevrolet. John L. Lewis, entonces líder del CIO, me dijo que en medio de esta huelga oyó un rumor: General Motors se había reunido con Ford y Chrysler para hacer pasar la siguiente propuesta.

> En General Motors, estamos luchando por todos, pues si el CIO logra sus fines, después de nosotros os tocará a vosotros, y no habrá manera de frenarlos. Estamos dispuestos a permitir la huelga en Chevrolet hasta que el infierno se congele, estamos dispuestos a asumir esas pérdidas si frenáis vuestra producción de Fords y Plymouths (los competidores directos de Chevrolet en esa gama de precios). Por otra parte, no podemos aguantar frente al CIO si aumentáis la producción con la perspectiva de vender a todos los clientes potenciales de Chevrolet, que sólo comprarán vuestros productos por no poder obtener los de Chevrolet.

Lewis, un genio de la organización con una perspicacia poco común sobre los engranajes del poder del *status quo*, descartó el asunto con un agudo comentario. «No importa si este rumor es falso o no», dijo, «porque ni Ford ni Chrysler podrían estar jamás de acuerdo en pasar por alto la oportunidad de un crecimiento inmediato en sus beneficios y en su poder, por muy corto de miras que nos parezca su proceder».

Las luchas internas entre los poderosos, motivados por su interés personal, son tan miopes como las luchas internas entre los desposeídos. Ya he dicho en varias ocasiones que estoy convencido de que, un viernes, podría persuadir a un millonario de financiar una revolución para el sábado si creyese que el domingo iba a obtener grandes beneficios, aunque el lunes le esperara su ejecución.

Una vez que uno comprende esta batalla interna por el poder en el *status quo*, puede comenzar a evaluar posibles tácticas eficaces para explotarla. Es triste ver la imbecilidad de los organizadores sin experiencia cometiendo errores garrafales al no tener siquiera una mínima noción de estos mecanismos.

Encontramos un ejemplo típico en la cúspide de la lucha por los derechos civiles de Chicago de hace unos años. Algunos de sus líderes declararon un boicot navideño a *todos* los centros comerciales del centro de la ciudad. Fue un fracaso estrepitoso, y cualquier revolucionario con experiencia podría haber anticipado sin reservas que así sería. Cualquier ataque sobre el *status quo* debe utilizar la fuerza del mismo para enfrentarla contra sí mismo. Examinemos de cerca este boicot, el error reside en tratar de boicotear a *todos* en vez de a *algunos.* Pocos liberales, sean blancos o negros, se privarían de hacer sus compras de Navidad en las tiendas más atractivas. Incluso si no hubiera sido Navidad, sabemos que hoy en día los piquetes son relativamente ineficaces a la hora de frenar a la población. Existe un bajo nivel de identificación por parte de la población con el movimiento obrero o con los piquetes en general. Sin embargo, incluso esa pequeña identificación puede ser explotada colocando un piquete en frente de un único centro comercial. Si la misma mercancía puede ser adquirida al mismo precio en el centro comercial de la calle de enfrente, la ligera incomodidad que crea el piquete puede afectar a un gran número de clientes. Tienen además una alternativa fácil y visible, cruzar la calle. Las reacciones se hacen visibles cuando el centro comercial elegido como blanco ve cómo sus clientes se van a la competencia.

Esta calculada maniobra de enfrentar el poder de diferentes partes del sistema establecido es de capital importancia para la estrategia. En cierto modo es similar a la estrategia de los países pobres enfrentando a Estados Unidos contra la Unión Soviética.

Su propio petardo

La táctica principal en la lucha contra los que ostentan el poder es el jiujitsu político de masas: los desposeídos no se oponen de manera rígida a los poderosos, sino que ceden de manera tan hábil y calculada ante la fuerza superior de los privilegiados que ésta se convierte en su ruina. Por ejemplo, ya que

los poderosos se presentan públicamente como los custodios de la responsabilidad, la moralidad, la ley y la justicia (que muy frecuentemente no tienen nada que ver entre sí), se les puede forzar, repetidas veces, a cumplir con su manual de leyes y normas morales. Ninguna organización, ni siquiera la religión organizada, es capaz de cumplir a rajatabla su propio evangelio, y sirviéndoos de esto podréis acabar con ellos. El gran revolucionario Pablo de Tarso era muy consciente de esto cuando escribió a los Corintios: «Dios nos capacitó para ser ministros de una nueva Alianza, no de la letra, sino del espíritu. Pues la letra mata, y el espíritu da vida» (2 Co, 3:6).

Pongamos como ejemplo el caso de las manifestaciones por los derechos civiles en Birmingham en 1963, cuando cientos de estudiantes negros dejaron de asistir al colegio para participar en las manifestaciones. El consejo educativo de Birmingham sacó de algún armario lleno de polvo su reglamento y amenazó con expulsar a todos los estudiantes que hubiesen faltado a clase por asistir a las manifestaciones. Los líderes del movimiento por los derechos civiles erraron en su táctica (y no era la primera vez) al echarse para atrás en vez de seguir presionando con nuevas manifestaciones al consejo educativo de Birmingham, forzándolo a cumplir al pie de la letra su reglamento. La ciudad y el consejo se hubieran visto en una situación imposible, la de expulsar —y dejar sueltos en las calles— a todos los estudiantes negros. No les hubiera quedado más opción que retractarse, bien antes de actuar, bien el día después de hacerlo.

Otro ejemplo de fracaso, útil para comprender las tácticas, ocurrió durante el segundo boicot de Chicago a los colegios públicos en 1964, una batalla contra un sistema de colegios públicos abiertamente segregados. Sabemos ya que la eficacia de una acción reside en la reacción que despierta en los poderosos, creando una reacción en cadena que alimenta el conflicto. Al no haber obtenido reacción alguna por parte de los poderes establecidos (solamente hicieron público el número de estudiantes absentistas), el boicot perdió de un día para otro toda su fuerza. Este boicot es lo que llamo una táctica terminal, una táctica que llega a su pico, se rompe y desaparece como una ola en la arena. Las tácticas terminales no despiertan la reacción necesaria para el desarrollo de un conflicto. Una táctica terminal debe ser utilizada sólo para terminar con

un conflicto, ya que es totalmente ineficaz en el desarrollo del ritmo de «tira y afloja» necesario para entrar de lleno en una guerra y construir un movimiento sólido.

Los líderes por los derechos civiles se consolaban a sí mismos con argumentos piadosos: habían encendido los ánimos y habían recibido una muestra pública de apoyo. En lo que se refiere a mantener viva la brecha del conflicto, ésta se apagó al día siguiente. Qué bonito recuerdo.

En Chicago, el poder establecido cometió un error capital cuando el juez y el procurador del distrito argumentaron que el reglamento prohibía cualquier intento de inducir al absentismo a los alumnos de la escuela pública, y rugieron amenazando con detener a todos los líderes de los derechos civiles que habían participado en la organización del boicot. Como siempre que los poderosos empiezan a vivir sus reglas al pie de la letra, estaban dando una oportunidad de oro a los desposeídos para transformar una táctica terminal en un avance arrollador en muchos frentes. Ya no era necesario que los alumnos dejaran de asistir al colegio, sólo hacía falta la actuación de los líderes. Era el momento de comenzar una intensiva campaña de desprestigio, burla y ridiculización del procurador del distrito y del juez, desafiándoles a cumplir con su ley llevando a cabo los arrestos, o a verse expuestos públicamente como dos temerosos fracasado incapaces de hacer cumplir la ley de la que tanto hablaban. Tal actitud por parte de los desposeídos hubiera conllevado probablemente su detención, pero para entonces la táctica ya habría tenido consecuencias inmediatas. Todos los líderes del movimiento por los derechos civiles de Chicago estarían bajo una orden de arresto del Tribunal de Justicia. Pero lo último que quiere el *establishment* es encarcelarles (esto incluiría a líderes de todas las organizaciones religiosas de la ciudad). Tal paso habría sacudido la estructura de poder de la ciudad y puesto en el centro de atención el problema de las políticas de segregación escolar. Sin ningún tipo de duda, el juez y el procurador del distrito hubieran tenido que posponer sucesivamente los arrestos con la esperanza de que con el tiempo todo el mundo se olvidase del asunto. En ese momento, cuando los líderes del movimiento tuvieran el libro de leyes de los poderosos en sus manos, podrían hacerse visibles públicamente en seguida y de nuevo desafiar, insultar y demandar al juez y al procurador que cumpliesen con la ley; podrían acusarles de no ejecutar una orden escrita de forma pública, obvia y

malintencionada, teniendo por lo tanto que pagar multas por su inacción. Si los líderes hubieran insistido en ser arrestados y juzgados, el poder establecido se habría visto absolutamente perdido y confundido, atrapado en la camisa de fuerza de sus propias leyes. La ejecución de la orden habría provocado una ola de protestas en toda la ciudad y un rápido crecimiento en la organización. La no-ejecución de la orden hubiera representado un fracaso y una retirada por parte del poder establecido ante los no privilegiados, lo que les habría hecho crecer en número y fuerza como organización.

Un tiempo en prisión

Cuando el *status quo* reacciona encarcelando a líderes revolucionarios hace una tremenda contribución al desarrollo del movimiento y al desarrollo personal de los líderes encarcelados. Éste es otro ejemplo de cómo la táctica del jiujitsu de masas puede utilizarse para enfrentar el poder del *status quo* contra sí mismo.

El encarcelamiento de los líderes políticos y sus seguidores cumple con tres funciones vitales a favor de la causa de los pobres: (i) es un acto por parte del *status quo* que hace hincapié en el conflicto existente entre los que tienen el poder y los que no; (ii) fortalece enormemente la posición de los líderes revolucionarios con sus seguidores, al ser rodeados de una aureola de martirio; (iii) aumenta la identificación de los líderes con su gente, ya que la lectura más frecuente entre los desheredados es que su líder se preocupa tanto por su injusticia, y está tan sinceramente comprometido con su causa, que está dispuesto a sufrir un encarcelamiento por ellos. Cuando la relación entre los desposeídos y sus líderes se deteriora, el encarcelamiento de los líderes ha servido siempre como un eficaz remedio. Ante los encarcelamientos, las filas inmediatamente se cierran y los líderes recuperan el apoyo de las masas.

Al mismo tiempo los líderes revolucionarios deben cerciorarse de que las violaciones de la ley cometidas sean tan selectas que su tiempo en prisión sea relativamente breve, de un día a dos meses. El problema de una condena a prisión muy larga es que (i) el revolucionario se ve alejado de la acción durante tanto tiempo que pierde el contacto real con el movimiento y (ii) si desapareces durante un tiempo demasiado

largo, todo el mundo se olvidará de ti. La vida sigue y aparecerán nuevos problemas y nuevos líderes; sin embargo una retirada periódica de la acción a través del encarcelamiento representa un elemento esencial en el desarrollo del revolucionario. El único problema que el revolucionario no es capaz de encarar por sí mismo es que debe darse la oportunidad de reflexionar y sintetizar sus pensamientos cada cierto tiempo. Encontrar cierta privacidad para buscar el sentido de todo lo que hace, el porqué lo hace, hacia dónde va, qué ha fallado en sus acciones, que debería haber hecho, y por encima de todo, ver las relaciones entre todos los episodios y acciones que forman una estructura general. Para hacer esto, la cárcel es la opción más accesible y conveniente. Dentro, comienza a desarrollar su filosofía, a determinar objetivos a largo y medio plazo, a analizar las tácticas que mejor encajan con su personalidad. En prisión se ve emancipado de la esclavitud que supone la acción constante, donde estaba obligado a pensar en un acto tras otro. Desde la cárcel puede observar la totalidad de sus acciones y las reacciones del enemigo desde una posición en la que goza de perspectiva.

Todo líder revolucionario de peso tiene que aceptar estos retiros de la escena de la acción. Sin dichos retiros, el líder se mueve de una táctica y una acción a otra, pero la mayoría de ellas son casi tácticas terminales en sí mismas; nunca tiene la oportunidad de reflexionar sobre una síntesis de la totalidad de sus acciones, llega a un inevitable punto de desgaste y quemazón en el que se convierte en un incordio eventual. Los profetas del antiguo y nuevo testamento tuvieron la oportunidad de llegar a esa síntesis mediante su retirada voluntaria al desierto. Sólo al regresar, comenzaban a predicar sus filosofías. A menudo un revolucionario no puede retirarse voluntariamente, ya que la presión de los eventos y de la acción no le permite ese lujo; además un revolucionario o un hombre de acción no tienen el tipo de mente sosegada propia de un investigador universitario. Le resulta muy difícil sentarse en silencio a pensar y escribir. Aunque llegue a tener ese retiro voluntario, muy posiblemente reaccionará intentando escapar de esa labor de pensamiento y escritura. De hecho, hará cualquier cosa para evitarla.

Recuerdo cuando acepté una invitación del Aspen Institute para participar en un seminario de una semana. Me dije que sería una buena oportunidad para alejarme de todo y escribir. El seminario era sólo de diez a doce de la mañana, así

que dispondría del resto del día para mí. Los temas tratados durante la primera mañana eran muy interesantes y continuaron durante la comida, que se prolongó hasta las tres de la tarde. Bien, eran las tres y seguía teniendo toda la tarde por delante. Pero entonces uno de los miembros del grupo, un astrónomo muy interesante, se acercó a charlar conmigo. Para cuando se fue eran ya las cinco y no tenía ya demasiado sentido ponerse a escribir, puesto que los cócteles comenzaban a las cinco y media, y después de los cócteles tampoco, puesto que quedaría poco tiempo para que comenzase la cena, y después de la cena tampoco merecía la pena ponerse a la tarea puesto que era tarde y estaba cansado. Es cierto que podría haberme levantado inmediatamente después de comer, pidiendo que no me interrumpieran porque iba a pasar la tarde escribiendo. Podría haberme encerrado en mi habitación y con un poco de suerte, haber pasado toda la tarde escribiendo. Pero la realidad es que no quería ponerme a pensar y escribir, de la misma manera que nadie involucrado en movimientos revolucionarios quiere hacerlo. Daba la bienvenida a esas interrupciones, utilizándolas como excusas justificadoras de mi huida del suplicio de pensar y escribir.

La cárcel te provee de las circunstancias contrarias. No hay teléfonos ni visitas que duren más de una hora. Tus carceleros son duros, asociales y por lo general tan aburridos que entablar conversación con ellos resulta impensable. Te encuentras confinado en una existencia anodina de la que tratas desesperadamente de escapar. Al no poder escapar físicamente, estás forzado a borrar lo que te rodea sirviéndote de tu imaginación: escapas en tus pensamientos y en la escritura. En los periodos que pasé en prisión senté las bases de mi primer libro y por primera vez ordené filosóficamente mis ideas y objetivos, los pude definir.

Las tácticas y sus tiempos

Ya hemos hablado suficiente sobre celdas filosóficas, volvamos a los factores esenciales del trabajo organizativo. Uno de estos factores esenciales es cómo planificar el tiempo.

La organización del tiempo es esencial para las tácticas, al igual que en la vida marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. No me refiero a la fecha del comienzo de la acción, aunque ciertamente sea importante; como ya he dicho en muchas

ocasiones, la vida no suele permitir al hombre de acción darse el lujo de elegir el tiempo o el lugar del conflicto. En cambio, la vida sí que permite al táctico hábil ser consciente de la importancia de la organización del tiempo.

Una vez que comienza la batalla y la táctica se ha puesto en marcha es importante que el conflicto no se alargue durante demasiado tiempo. Si lo recordáis, ésta es la séptima regla dada al comienzo de este capítulo. Muchas razones provenientes de la experiencia humana confirman este punto. No me cansaré de repetir que un conflicto que se alarga durante demasiado tiempo se convierte en un aburrimiento. Esto es verdad para la táctica y para cualquier acción.

Entre los argumentos está el simple hecho de que los seres humanos solo pueden mantener el interés por un tema en particular durante un periodo de tiempo limitado. La concentración, el fervor emocional, e incluso la energía física que una persona puede tener en una situación emocionante, desafiante y seductora solo puede durar un tiempo determinado, ésta es una verdad como un templo, nos refiramos al conflicto o al sexo. Tras un tiempo todo se vuelve monótono y repetitivo, y lo peor de todo: aburrido. Desde el momento en que el táctico se sumerge en un conflicto, el tiempo es su enemigo.

Esto es algo a tener en cuenta cuando se considere llevar a cabo un boicot. Para empezar, al planificar un boicot se debe evitar tocar productos esenciales como la carne, la leche, el pan o legumbres básicas, ya que el boicot perdería rápidamente su fuerza cuando el boicoteado decida bajar sus precios muy por debajo de los de sus competidores. Con productos «no-esenciales» (uvas, plátanos, pistachos, cerezas, etc.), muchos liberales podrán hacer el «sacrificio» y sentirse nobles.

Con todo, cualquier organizador capacitado sabe que puede forzar este negativo hasta que se convierta en un positivo: puede empujar o maniobrar para que la oposición cometa el error por sí misma. El agotamiento de la movilización permanente mata la posibilidad de una expectación futura. Como consecuencia del tedio que siente, la oposición se rendirá ante vosotros.

La presión del tiempo debería estar siempre presente en la mente del hombre táctico cuando está inmerso en la acción. Con acción me refiero tanto a la física (manifestaciones de masas) como a su contraparte psicológica. Cuando la organización Woodlawn de Chicago decidió ocupar el ayuntamiento de forma masiva para protestar por un problema

educativo, su plan era llenar el hall del edificio con un grupo de entre 5.000 y 8.000 hombres a las diez de la mañana para enfrentarse al alcalde. En el momento en el que se desarrollaba la estrategia, se examinó y comprendió la cuestión del tiempo, y la táctica fue utilizada en su máximo potencial, en vez de convertirse en una debacle, como fue el caso de la marcha de los pobres a Resurrection City.[7] Los líderes tenían claro que, cuando unos cuantos miles de personas se juntan en el centro de la ciudad, el tedio físico de permanecer de pie y en el mismo lugar durante cierto tiempo comenzaría rápidamente a enfriar los ánimos, y muchos grupos pequeños desaparecerían para tomar refrescos, irse de compras, o visitar monumentos. En resumen, la vida del área metropolitana se vuelve de pronto mucho más atractiva y seductora que la idea de permanecer de pie en el ayuntamiento en una acción en la que la emoción de ver la reacción de la oposición ya se ha diluido. Tras un tiempo, y con «un tiempo» me refiero a dos o tres horas, las ocho mil personas habrían desaparecido dejando a menos de ochocientas, y el impacto de una cifra masiva se hubiera visto seriamente afectado. Además, como reacción, el alcalde, al ver cómo una masa de 8.000 menguaba hasta 800, hubiese asumido que esperando otras dos o tres horas solo quedarían ochenta, y que tras un día no quedaría ninguno. Así no hubiéramos ganado nada.

Con esto en mente, los líderes de la organización Woodlawn se enfrentaron al alcalde nada más llegar al ayuntamiento. Le dijeron cuáles eran sus demandas y que querían una respuesta rápida y eficaz. No le darían mucho tiempo. Una vez trasmitido su mensaje, le hicieron saber que disolverían la manifestación pero que volverían en mayor número.

---

7 Dentro de la Poor People's Campaign (campaña de la gente pobre) de la Southern Christian Leadership Conference (SCLC) de Martin Luther King, en 1968, en tanto medio de presión a favor de una *Economic Bill of Rights* (carta de derechos económicos), se levantaron tiendas y casas de contrachapado en el Mall de Washington (la explanada donde el propio Luther King lanzó su famoso discurso): Resurrection City. Esta Poor People's Campaign se entendía como una segunda fase del movimiento de derechos civiles y exigía un paquete de 30.000 millones de dólares para garantizar empleo, viviendas baratas y una renta mínima anual. Tras el asesinato de King, las manifestaciones del 23 de junio acabaron de forma violenta. Los enfrentamientos llegaron hasta Resurrection City, lo que supuso su final bajo los gases de la policía. Alinsky alude a los problemas internos, de convivencia e higiene, a los que tuvieron que enfrentarse sus habitantes. [N. de E.]

Dicho esto, dieron media vuelta y guiaron a su todavía exultante ejército en una poderosa retirada, dejando una impresión de poder en las autoridades del ayuntamiento.

Existe una manera de mantener la acción en marcha evitando que se convierta en una pesadez, pero implica la constante creación de nuevos problemas. De esta manera, cuando el entusiasmo por un problema comienza a diluirse, un nuevo problema vuelve a encender los ánimos. Con la constante introducción de nuevos problemas, la acción duraría siglos. Es el caso de muchas batallas prolongadas; al final las negociaciones ni siquiera giran alrededor de los problemas por los que comenzó la acción. Esto me trae a la mente la anécdota de la Guerra de los Cien Años: cuando las partes finalmente se sentaron a negociar nadie podía recordar de qué demonios trataba la guerra, ni por qué había comenzado, además, cualesquiera que fueran los problemas originales, ya eran irrelevantes para las negociaciones de paz.

Nuevas y viejas tácticas

Ya que estamos hablando de problemas, analicemos de cerca el problema de la polución. Aquí también podemos utilizar a los poderosos en contra de ellos mismos para obtener lo que queremos. Cuando las empresas de servicios o las grandes industrias hablan de «personas» se refieren a los bancos y a los sectores de poder de su propio mundo. Si sus bancos comienzan a presionarles, escuchan y asienten. Por lo tanto, el blanco deberían ser los bancos que sirven a la industria del acero, del automóvil y otros sectores; y el objetivo, reducir de forma significativa la polución.

Comencemos por hacer que los bancos cumplan con sus propias declaraciones públicas.

Todos los bancos quieren dinero y para ello se publicitan con nuevas cuentas corrientes y de ahorro. Incluso hacen ofertas especiales a quienes abran una nueva cuenta. Abrir una cuenta nueva en un banco no es tarea fácil. En primer lugar hay que sentarse con uno de los múltiples subdirectores de la sucursal o con alguno de sus empleados para rellenar formularios y responder a preguntas durante media hora. Si más de mil personas entrasen en un banco a abrir cuentas de ahorro con cinco o diez dólares en la mano, las funciones

del banco se verían absolutamente paralizadas. Como en las compras masivas del centro comercial, la policía no podría hacer nada, al no haber ocupación ilegal. El banco se ve en una situación complicada. Sabe lo que está pasando y sin embargo no quiere oponerse a posibles clientes. La imagen pública del banco se vería destrozada si arrestasen o expulsaran a mil personas que querían abrir una cuenta de ahorro.

Tenemos de nuevo aquí el factor ridículo. Se crea el ciclo acción-reacción. Después de abrir la cuenta, la gente puede regresar unos días más tarde para cerrarla, y volver días después para abrir otras nuevas. Esto es lo que llamo un ataque de guerrilla de la clase media. Podría causar una reacción tan irracional en el banco que repercutiría sobre sus grandes clientes, como las industrias contaminantes o cualesquiera que fueran los blancos de las organizaciones de la clase media. El blanco de un ataque secundario como éste siempre se enfurece; el banco reacciona, por lo tanto, de forma más emocional, sintiendo que es inocente y que está siendo castigado por los pecados de los demás.

Al mismo tiempo, este tipo de acción puede ser un lugar de encuentro de gentes amigas, y prepararse un tentempié mientras se disfruta de ser testigos de la confusión e incomodidad de los poderes establecidos. Las guerrillas de clase media podrían pasárselo en grande mientras presionan a sus enemigos.

Una vez que una táctica específica ha sido utilizada deja de estar fuera del marco de experiencia del enemigo. En poco tiempo éste desarrollará medidas que harán la táctica inviable. Recientemente el jefe de una gran empresa me mostró los planos de una nueva fábrica y señaló una gran zona abierta. «Tenemos un arquitecto que sabe de qué va la cosa. ¿Ve ese gran vestíbulo? ¡Es nuestra sala de encierros! Cuando quieran venir a hacer una huelga de brazos caídos se les guiará a la gran sala, donde habrá café, televisión y servicios, podrán sentarse allí hasta que llegue el fin del mundo».

Ahora podemos relegar las sentadas a los museos de Washington.

Hubo un tiempo —hoy en día ocurre en raras circunstancias— en el que las huelgas de brazos caídos eran verdaderamente revolucionarias. Un ejemplo ilustrativo fueron las huelgas casi espontáneas de la United Automobile Workers Union en 1937, luchando contra la General Motors. La violación de la propiedad privada causó un enorme revuelo en

todo el país, tanto que, salvo pocas excepciones, todos los líderes de los sindicatos corrieron a buscar un refugio: la acción era demasiado revolucionaria para ellos. Los huelguistas de brazos caídos comenzaron a preocuparse sobre la ilegalidad de su acción y a cuestionar sus razones, cuando Lewis, el jefe de todas las organizaciones del CIO les proporcionó la justificación que buscaban: «¡El derecho del hombre a tener un trabajo prevalece sobre el derecho a la propiedad privada! ¡El CIO os apoya y respalda plenamente!».

Los huelguistas de la General Motors vitorearon. *Ahora* sabían *por qué* habían hecho lo que habían hecho y *por qué* se quedarían hasta el final. La lección aprendida aquí es que una parte fundamental del trabajo del organizador consiste en desarrollar instantáneamente la justificación de las acciones que han surgido por accidente o por odio impulsivo. Sin esa justificación la acción se vuelve inexplicable para sus participantes, y se desintegra rápidamente en la derrota. Poseer una justificación dota a la acción de sentido y dirección.

8. La génesis de la táctica de los apoderados

La mayor barrera que aparece en la comunicación entre los futuros organizadores y yo mismo se levanta cuando intento hacerles comprender que las tácticas no son producto de un razonamiento frío y calculador, que no siguen un plan de organización o de ataque. La casualidad, las reacciones impredecibles ante tus propias acciones, la necesidad y la improvisación dictan la dirección y la naturaleza de las tácticas. Es entonces cuando la lógica analítica se vuelve imprescindible para evaluar dónde estamos, cuál es el siguiente paso, cuáles son los riesgos y las esperanzas a las que podemos aspirar. Este análisis te protege del peligro de convertirte en un ciego prisionero de la táctica y de los accidentes que la acompañan. Nunca me cansaré de repetirlo: la táctica nace del juego de acción y reacción, y requiere que el organizador acepte la aparente desorganización.

El organizador se mueve con la acción. Debe aproximarse a ella con una actitud abierta, curiosa y sensible para poder aprovechar las oportunidades que surjan, aunque estas oportunidades impliquen otros problemas que no tenía en mente en ese momento. El organizador nunca debe sentirse perdido porque no tenga un plan, un calendario o unos puntos de referencia bien definidos. Un mes antes del comienzo de la guerra, Abraham Lincoln, un gran pragmático, le dijo a su secretaria: «Mi política es no tener políticas». Tres años más tarde confesó en una carta a un amigo de Kentucky: «Me dejé llevar por los acontecimientos».

El principal problema a la hora de intentar comunicar esta idea es que está fuera del campo de la experiencia de prácticamente todo aquel que se haya expuesto a nuestro supuesto sistema educativo. Los productos que fabrica este sistema han sido formados en el orden, la lógica, el pensamiento racional, los objetivos. Lo llamamos disciplina mental cuando no es más que un maquillaje mental estático, cerrado y rígido. Incluso una frase como «ser abierto de mente» se convierte en una mera expresión formal. Los acontecimientos que no pueden ser comprendidos en el momento o que no encajan con el esquema educativo se consideran extraños, sospechosos y por lo tanto deben ser evitados. Para que cualquiera pueda entender lo que hace otra persona, debe entenderla en términos de lógica, de decisión racional, de acción deliberada y consciente. En consecuencia, cuando intentas comunicar los porqués de tus acciones te ves forzado a fabricar esas razones y justificaciones lógicas racionales y estructuradas. La vida real no funciona así.

Ya que la naturaleza del desarrollo de las tácticas no puede ser descrita como una proposición general, intentaré presentar el caso-tipo del desarrollo de la táctica de los apoderados, que promete ser la táctica más utilizada en los años venideros. Intentaré llevar al lector a mi campo de experiencia con la esperanza de que después pueda reflexionar con franqueza sobre los cómos y los porqués de su propia experiencia respecto a las tácticas.

Sabemos que somos una sociedad predominantemente de clase media, en una economía de grandes empresas que tienden a formar grupos empresariales, de modo que para saber dónde yace el poder debemos descubrir quién posee a quién. Durante muchos años esta tarea ha sido más difícil que la de encontrar una aguja en un pajar, pero es que además ahora tenemos luces estroboscópicas deslumbrándonos. La única certeza es que las masas estadounidenses de clase media están preparadas para movilizarse a gran escala contra la América corporativa.

Los estudiantes universitarios han manifestado que sus universidades deberían cederles el poder que ostentan por sus acciones, para poder utilizarlo a favor de la paz y en contra de la contaminación, la inflación, las políticas de discriminación racial y otros males.

De Baltimore a Los Ángeles los ciudadanos están organizando grupos de apoderados para unificar sus votos y actuar en relación con las políticas sociales y políticas de sus organizaciones.[1] Con la idea de que una organización de apoderados a escala nacional podría darles, por vez primera, el poder de verdaderamente hacer algo, su interés en las relaciones que sus sociedades mantienen con el Pentágono no ha dejado de crecer.

Este pragmático medio de acción política ha liberado nuevas fuerzas. Recientemente he hablado con tres estudiantes de la Facultad de Empresariales de la Universidad de Stanford acerca de las formas y los medios del uso del sistema de apoderados. Les pregunté cuál era su principal objetivo y me respondieron que era salir de Vietnam. Negaron con sus cabezas cuando les pregunté si se habían mantenido activos en la lucha por el fin de la guerra. «¿Por qué no?». Su respuesta era que no creían en la efectividad de las manifestaciones y que rechazaban acciones como la de llevar banderas del Viet Cong, quemar cartillas militares y evadirse del reclutamiento; sin embargo creían en la representación. Ya teníamos tres adeptos más; las acciones del poder radicalizarían sus ideas.

Como cualquier programa político nuevo, la táctica de los apoderados no era el resultado de la lógica o de la razón, era en parte un accidente, una necesidad, en parte una respuesta a la reacción, y en parte imaginación; y cada parte afectaba a la otra. La imaginación es claramente sensibilidad táctica; cuando tiene lugar un «accidente», el organizador imaginativo lo reconoce y se aprovecha de él de inmediato.

Los relatos de la «historia» del desarrollo de la táctica de los apoderados muestran una línea de argumentación, un objetivo y un orden que nunca existió. La mitología de esta «historia» es a menudo tan agradable para el ego del sujeto que éste la acepta con un «modesto» silencio, reconociendo el valor de esa mitología y, transcurrido un tiempo, llega a creerla.

El otro peligro de la mitología es que parece reflejar una «iluminación», con una lógica definida y unas acciones planificadas. Esto hace que sea aún más difícil liberarse del mito de las acciones controladas y estructuradas. Por esta razón la mitología debe ser tomada por lo que es.

---

1 *Proxy* en el original, «apoderado» se refiere a aquel que representa a otro que le ha delegado sus poderes en cualquier asunto.

La historia de la convención de Back of the Yards de Chicago se interpreta así:

> Desde sus chabolas, sus bares, sus iglesias, sus sindicatos, sí, incluso de los partidos comunistas y socialistas y con las asociaciones de hombres de negocios del barrio, la Legión Americana y el obispo católico de Chicago Bernard Sheil. Todos se unieron el 14 de julio de 1939. El 14 de julio, ¡día de la Toma de la Bastilla! Su Día de la Bastilla, el día que deliberada y simbólicamente eligieron para unirse y arrasar las barricadas del paro, las infraviviendas, las enfermedades, la delincuencia y la desmoralización.

Así es cómo se interpreta su historia. Lo que realmente ocurrió es que el 14 de julio fue elegido porque era el único día que el salón de actos del parque estaba libre —el único día que los sindicatos no tenían previstas reuniones— el día que muchos curas consideraron el mejor, el único día en el que el fallecido obispo Sheil no estaba ocupado. Ninguno de nosotros recordó que era el Día de la Toma de la Bastilla.

Aquel día, en una rueda de prensa previa a la convención, un reportero me preguntó: «¿No cree que elegir el Día de la Bastilla para su primera convención tiene tintes demasiado revolucionarios?». Intenté ocultar mi sorpresa, mientras pensaba: «¡Qué maravilla! ¡Menuda ocasión!», y respondí: «Para nada, es la fecha apropiada y por eso la hemos elegido».

Informé rápidamente a todos los oradores acerca del Día de la Bastilla, convirtiéndose en la nota clave de prácticamente la mayoría de los discursos. La historia registrará esta táctica como una táctica calculada y planificada.

Tuve ocasión de reflexionar sobre la distancia entre los hechos y la historia cuando visitaba a un profesor de cierta universidad de la Costa Este. Había dos candidatos que se examinaban de su doctorado en organización comunitaria y criminología. Convencí al presidente del *college* de que me diese una copia del examen y de que el jefe del departamento lo corrigiese, sabiendo que era un amigo anónimo del presidente. Tres de las preguntas giraban en torno a la filosofía y las motivaciones de Saul Alinsky. Respondí a dos de ellas incorrectamente. Al parecer yo no sabía cuál era mi filosofía o mis motivaciones, ¡y ellos sí!

Recuerdo que cuando organizaba en Back of the Yards, en Chicago, tomé muchas decisiones prácticamente de manera intuitiva. Pero cuando se me pedía que explicase qué había hecho y por qué, tenía que fabricar *razones.* Razones que en el momento no estaban presentes. Lo que hice en un momento determinado, lo hice porque era lo que tenía que hacer, o porque era lo único que se podía hacer. Sin embargo, cuando me veía presionado a dar razones, tenía que comenzar a construir un andamiaje intelectual que sostuviese mis acciones pasadas, en realidad, justificaciones. Recuerdo cómo estas «razones» eran tan convincentes, incluso para mí mismo, que pensaba: «Pero, ¡claro! Lo hice por estas razones, debía saber que lo hacía por esto».

La táctica de los apoderados nació en Rochester, Nueva York, en el conflicto entre Eastman Kodak y una organización del gueto negro llamada FIGHT que nuestra fundación había ayudado a formar. Los problemas del conflicto no son relevantes para el tema que nos ocupa, a excepción de que el vicepresidente de Kodak asignado para negociar con FIGHT llegó a un acuerdo. Parecía, en definitiva, que el asunto se había resuelto. Y aquí entró en escena el primer accidente, Kodak repudió a su propio vicepresidente y el acuerdo al que había llegado. Este hecho reanudó la batalla. Si Kodak no hubiese renegado de su promesa, el conflicto hubiera terminado ahí mismo.

Teníamos que mover ficha. Mientras preparábamos la batalla se hizo obvio que la estrategia común de manifestaciones y enfrentamientos no daría fruto alguno. Aunque los edificios y la administración de Kodak estaban en Rochester, su vida real transcurría en el mercado estadounidense e internacional. Puede que las manifestaciones fueran embarazosas y molestas para Kodak, pero no serían una táctica lo suficientemente buena como para forzar un acuerdo. Eastman Kodak no tenía preocupación alguna por Rochester. La imagen que tenían en esa comunidad podría ser mantenida para siempre con el poder de su dinero. Su vulnerabilidad se encontraba a lo largo del país y al otro lado del océano.

Comenzamos pues a buscar las tácticas apropiadas. Se descartó un boicot económico por el abrumador dominio de Kodak en el mercado de los carretes de fotos. Pedir un boicot económico sería igual que pedir a toda América que dejase de hacer fotos, petición imposible mientras siguiesen naciendo niños, los niños siguieran graduándose, celebrando sus

cumpleaños, casándose, y yendo de picnic. La idea del boicot evocó, en cambio, la idea de revisar la ley antimonopolio de Sherman para usarla en su contra en algún momento. Se barajaron otras ideas.

La idea de los apoderados se nos ocurrió por primera vez cuando intentábamos asistir a la asamblea general de accionistas a fin de molestar y publicitarnos, y aquí de nuevo la casualidad jugó su parte. Había aceptado muchas invitaciones para hablar en universidades, convenciones religiosas y organizaciones similares en distintos lugares de Estados Unidos. ¿Por qué no hablarles de la batalla Kodak-FIGHT y pedir su apoyo? ¿Por qué no aceptar todas las invitaciones a charlas, aunque supusiese pasar noventa días consecutivos en noventa sitios distintos? No nos costaría ni un centavo. Estas organizaciones no sólo pagaban los honorarios de mi organización, también se hacían cargo de todos los gastos de transporte.

Así fue cómo comenzó la operación, sin ninguna idea concreta en nuestras mentes a parte de pedir a los accionistas de Eastman Kodak que ordenaran a sus apoderados que actuaran a favor de la organización negra de Rochester, o que asistieran a la asamblea general de accionistas y que votaran por FIGHT.

En ningún momento tuvimos en mente la idea de utilizar esos votos para ganar poder económico dentro de la empresa o para presentar a nuestros líderes como miembros del consejo de administración. No podía interesarme menos la idea de tener a un par de directores de mi organización en la junta de Kodak o en la de cualquier otra empresa. Que la oposición tenga la mayoría era lo único que contaba. Además, los consejos de administración son sólo el pozo donde la dirección se lava las manos. Con la excepción de algunos de los antiguos directivos que tras jubilarse pasan al consejo, el resto no conoce la situación en profundidad.

Nuestro primer gran logro se produjo en la Convención Nacional Unitaria,[2] el 3 de marzo de 1967, en la que solicité y conseguí que esta organización otorgara sus apoderados a FIGHT. Las reacciones de los políticos locales me hicieron ver que los senadores y congresistas que se fueran a presentar a

2 Los unitarios son un movimiento cristiano que cree que dios es un único ente, en contra de la trinidad católica. Consideran que Cristo fue un profeta. [N. de E.]

su reelección acudirían a sus directores de investigación para preguntarles: «¿Cuántos unitarios tengo en mi distrito?». La táctica de los apoderados comenzaba a parecer un atraco político. Los líderes políticos, al ver a sus iglesias dándonos sus votos, pensaron que uniéndose a nosotros, obtendrían esos votos. Comenzó a generarse poder político. Kodak tenía dinero, pero el dinero sirve en una campaña electoral para comprar tiempo en las cadenas de televisión, espacios en los periódicos, trabajadores de campaña y carteles. Si no se obtienen votos, el dinero es políticamente inservible. Era evidente que los políticos que nos apoyasen tenían todas las de ganar.

A partir de entonces tener apoderados a nuestro favor se veía como un indicio de la intención de voto siempre que viniera de organizaciones con muchos miembros. Las iglesias tenían masas de fieles, ¡de votantes! Esto significaba publicidad y la publicidad significaba presión sobre los candidatos políticos y sus seguidores. Lucíamos una pancarta en la que se leía: «Dejaos de sermón, dadnos vuestra representación» con la que pusimos rumbo al mar de las iglesias. No podía evitar observar la ironía de que las iglesias, habiendo vendido sus valores espirituales por valores en bolsa, podían ahora redimirse devolviendo sus votos a los pobres.

La presión aumentó. Mi única preocupación era si Kodak entendería el mensaje. Nunca antes o después he tratado con una compañía estadounidense tan insensible políticamente. Me preguntaba si tendríamos que llevar a Kodak ante una subcomisión del Senado antes de que despertara y reaccionase. El apoyo político conseguido habría allanado el terreno para dos acciones: 1) una vista ante la subcomisión del Senado en el que serían expuestas una serie de prácticas de Kodak, y 2) la posibilidad de una investigación por parte de la oficina del fiscal general. Con esas dos alternativas Kodak reconsideraría reunirse con nosotros. Me puse de acuerdo con el fallecido senador Robert Kennedy para hacerle saber cuándo estaríamos listos para ponernos en marcha. En mis discusiones con Kennedy, me di cuenta de que su compromiso no era político sino humano. Estaba absolutamente indignado con las condiciones del gueto de Rochester.

Comencé a analizar la escena nacional para encontrar vías de ataque. Fundaciones como Ford, Rockefeller, Carnegie y otras de grandes capitales estaban comprometidas con el progreso social, al igual que los fondos de pensiones de los sindicatos. Planteé preguntarles: «Si de verdad estáis

comprometidos, probadlo, os sale gratis. No os pedimos ni un céntimo. Simplemente asignadnos los votos de las acciones que tengáis». Su efecto sería evidentemente marginal ya que, al contrario que las iglesias, no representaban a ningún electorado. Aun así, no iban a ser ignorados.

Se nos ocurrieron nuevas ideas. Éste era un juego completamente nuevo para mí y mi curiosidad me hizo salir disparado, olfateando en mi camino las muchas oportunidades que existen en el país de las maravillas de Wall Street. No sabía a dónde me dirigía, pero ahí residía mi fascinación. No estaba en absoluto preocupado. Sabía que la casualidad, la necesidad o ambas me guiarían dándome la respuesta que andaba buscando. Ya que parecía imperturbable, todo el mundo pensó que tenía una campaña secreta totalmente maquiavélica ya organizada. Nadie sospechaba la verdad. *Los Angeles Times* publicó:

> […] la batalla de los apoderados de Kodak ha creado un maremoto en el mundo de los negocios. Los directores de varias corporaciones y representantes de algunas mutuas han intentado ponerse en contacto con Alinsky para frenar el resto de sus planes. El ejecutivo de una empresa dijo a un reportero: «Cuando le pregunté qué iba a hacer después, me contestó que no lo sabía. No creo en sus palabras». Otro periodista preguntó a Alinsky qué va a hacer ahora con los votos: «Sinceramente, no lo sé. Por supuesto que tengo planes, pero ya sabes, una cosa como ésta abre nuevas posibilidades que nunca habíamos pensado. Vamos a pasarlo en grande. ¡Menuda fiesta se avecina!».

Exploraba tierras vírgenes. Algunas personas ya habían asistido a las reuniones de los accionistas para quejarse, pero sólo habían conseguido mostrarse como quejicas irritantes. Nadie había organizado jamás una campaña para servirse de los apoderados de las empresas para objetivos sociales y políticos.

El viejo *establishment* hizo sus habituales contribuciones. Los directivos de las empresas corrían detras de mí. Sus angustiadas preguntas me convencieron de que teníamos la cuchilla que cortaría la cortina de oro tras la que se escondía el sector privado en huída de sus responsabilidades públicas. Los violentos ataques de las revistas de negocios reafirmaron mis convicciones.[3] En todas mis guerras contra el *establish-*

3 «Probablemente el acontecimiento más memorable de la temporada ha

ment nunca había sentido tanta tensión. Sabía que en el miedo a los apoderados había dinamita. ¿Pero dónde? Y aquí el dónde significaba cómo.

Mientras merodeaba por esta jungla, en busca de algún tipo de patrón de poder, comencé a advertir algunos detalles. ¡Mira! Dupont es dueño de una buena parte de Kodak, al igual que ésta y aquella empresa. ¡Y esas mutuas! Tienen más de 60.000 millones de dólares en acciones, y en su holding está Kodak. Después de todo, las mutuas también tienen acciones y reuniones anuales. Supongamos que tuviéramos votos de cada de una de las empresas estadounidenses, mientras luchásemos contra la corporación X, y supongamos a su vez que tuviéramos votos de varias empresas que a su vez tuvieran acciones en la corporación X, y votos de otras grandes empresas que tuvieran acciones en las empresas que tuvieran acciones en la corporación X.

De pronto me vi abrumado por las posibilidades. Podría comenzar a jugar con Wall Street a mi antojo. Podría, por ejemplo, ir a la corporación Z; me presentaría con los votos de acciones de su sociedad y le haría saber que había ciertas políticas con las que no estábamos satisfechos, pero que lo dejaríamos pasar por alto momentáneamente, *siempre que* utilizaran su stock para presionar a la corporación Q, todo con el objetivo final de presionar a la corporación X. Uno podría jugar sus cartas tranquilamente. Durante las operaciones, el interés personal de las empresas y el odio que manifiestan unas por otras jugaría a nuestro favor. A esto lo llamo yo un jiujitsu corporativo.

Hace poco estuve en una reunión-almuerzo con un cierto número de presidentes de grandes empresas; uno de ellos dijo que yo sólo veía las cosas en términos de poder, y no

---

tenido lugar en Flemington (Nueva Jersey), donde la compañía Eastman Kodak celebró su asamblea anual el martes […] Sea o no coincidencia, en un mercado por lo general estable, las acciones de Kodak sufrieron una brusca caída de seis puntos en bolsa […] Las compañías sirven de la mejor manera a los accionistas y a las comunidades haciendo negocios […] Alinsky ha sido descrito por Muhammad Speaks (la comunidad de musulmanes negros) como uno de los más grandes sociólogos y criminalistas del mundo […] En cuanto a Kodak y al resto de las industrias de EEUU, ya es hora de que dejéis de poner la otra mejilla […] Las direcciones no pueden olvidar dónde residen sus obligaciones prioritarias», *Barron's National Business and Finantial Weekly,* 1 de mayo de 1971.

desde el punto de vista de las buenas intenciones y de la razón. Les respondí que el día que él y su empresa guiasen sus relaciones con las otras grandes empresas en términos de razón, buen hacer y cooperación, en vez de su tradicional manera de atacar a la yugular, ese día estaría más que dispuesto a continuar con la conversación. Se pasó inmediatamente a otro tema.

Los apoderados representaban un instrumento clave para la participación de la clase media. La duda que surgía era cómo organizarla. La imaginación había jugado ya un papel lo suficientemente grande. Había llegado el momento de que la casualidad o la necesidad, o ambas, entraran en escena. Me encontré a mí mismo gritando al vacío: «Casualidad, casualidad, ¿dónde demonios estás?».

¡Y vaya si se presentó! *Los Angeles Times* sacaron en su portada un artículo sobre la táctica de los apoderados. Recibimos una ingente cantidad de correo, incluidos sacos enteros de votos de diferentes empresas. En una carta se podía leer: «Tengo 10.000 dólares para invertir. ¿Qué tipo de acciones debo comprar? ¿Qué tipo de votos son los que necesitan? ¿Debería comprar las acciones de Dow Chemical?». Pero las dos cartas más importantes nos proporcionaron la idea que necesitábamos para dar el siguiente paso. «Les adjunto mis votos. Me preguntaba si han recibido noticias de más gente de mi comunidad. Si es así, les agradecería que me enviasen sus nombres y direcciones para poder contactar con ellos y organizar la Asociación de Apoderados del pueblo del Valle de San Fernando». La segunda carta decía:

> Estoy plenamente de acuerdo con vuestra causa, pero no entiendo por qué deberíais tener el derecho exclusivo a decidir qué corporaciones han de ser atacadas, después de todo, son nuestros votos y nos gustaría poder dar nuestra opinión al respecto. Además, no veo por qué, siendo nuestros los votos, no podamos asistir nosotros mismos a los consejos de administración, yendo por supuesto bien organizados y con unos objetivos claros. Insisto, nos gustaría ir personalmente.

Estas dos cartas tiraron la puerta abajo. ¡Pero por supuesto! ¡Durante años no había parado de decir que el poder es del pueblo! ¿Cómo podía ser tan estúpido? ¡Estaba bien claro! Eastman Kodak montaba un circo cada año en Flemington (Nueva Jersey), enviaba en autobús a todos los accionistas de

la empresa para reunirse en el auditorio de un colegio, en un día en el que Kodak se hacía cargo de todos los gastos, incluida una pésima comida. Escuchaban su canción *Sieg Hails* y de vuelta a Rochester. Haríamos que su reunión de accionistas tuviera lugar en Newark o en Jersey City, en el parque, o en las afueras de Atlantic City, donde miles y miles de accionistas pudieran ir como asistentes. El estadio de los Yankee de Nueva York o el Soldier Field de Chicago serían incluso opciones mejores, pero numerosas empresas estadounidenses están situadas en sus protectores santuarios de Nueva Jersey y Delaware y nunca aceptarían moverse de sus Estados. Imaginemos qué ocurriría si Flemington, con un único hotel y dos moteles, se enfrentase a la invasión de 50.000 accionistas. ¿Llamaría el Estado a la Guardia Nacional para impedir la reunión de los accionistas? Recordad que no son hippies sino ciudadanos americanos en su sentido más tradicional: ¡son accionistas! ¿Qué podría ser más estadounidense que esto?

Imaginemos ahora que tras el voto negativo de 75.000 personas, un hombre sube al escenario y dice: «En representación de la mayoría de los votos recogidos por la administración voto sí y éste gana». Dudo que la dirección se arriesgara de esa manera.

Pero la verdadera importancia de aquellas cartas era que mostraban un camino para la organización de la clase media. Estas personas, la inmensa mayoría de los estadounidenses, sintiéndose impotentes en la enorme economía corporativa, sin saber siquiera hacia dónde dirigirse, habían comenzado a dar la espalda a EEUU, a abdicar como ciudadanos. Justificaban sus acciones, diciendo que los expertos y el gobierno se harían cargo de todo. Eran como los desposeídos que cuando están desorganizados y sin poder se resignan impotentes a la triste escena en la que viven. Los apoderados y los votos pueden ser el mecanismo a través del cual todas estas personas se organicen y, una vez organizadas, regresen a la vida política. Organizados alrededor de las acciones, tendrían buenas razones para examinar, analizar, educarse acerca de las numerosas políticas corporativas tanto dentro como fuera de sus fronteras, porque ahora pueden hacer algo al respecto.

Se producirían incluso beneficios complementarios. Los viajes a las reuniones de accionistas pondrían la nota de color, drama y aventura que las vidas grises y sedentarias de las urbanizaciones del extrarradio necesitan. Las organizaciones

de apoderados ayudarían a cerrar la brecha generacional, ya que padres e hijos se unirían en la batalla contra el Pentágono y sus corporaciones.

Las acciones pueden revelarse como un camino eficaz hacia el Pentágono. El fallecido general Douglas MacArthur murmuró en su discurso de despedida al Congreso: «Los viejos generales nunca mueren, solo desaparecen». Debería haber completado su declaración diciendo: «Desaparecen en Lockheed, Boeing, General Dynamics y otras corporaciones». Un par de años antes de la jubilación de cualquier general, podemos encontrarle explorando y preparando su «desaparición» en el santuario de alguna corporación.

Uno puede imaginarse la escena: un general informa a un directivo de una corporación que va a llegar un pedido de cincuenta millones de dólares para la fabricación de gas nervioso, napalm, defoliantes o cualquier otro maravilloso producto que exportamos en beneficio de la humanidad. En vez de la habitual reacción de gratitud y del típico: «General, en cuanto se retire nos gustaría hablar con usted acerca de su futuro», se daría de bruces con un:

> Verá, general, valoro que nos haya considerado para este contrato pero tenemos una reunión de accionistas el mes que viene y el infierno que puede desatarse entre los miles de accionistas cuando oigan esto... En fin, general, no quiero ni pensar en ello. Y de ninguna manera podríamos ocultarlo. Ha sido un placer hablar con usted.

¿Qué ha ocurrido aquí? En primer lugar, el general se ha hecho de pronto consciente de que las corporaciones se están alejando de la escena de guerra. En segundo lugar, el hecho de que miles de accionistas se mostrasen contrarios a una petición como la del general significa que se oponen miles de ciudadanos estadounidenses, y no de esos problemáticos de pelo largo con tintes comunistas, no, sino estadounidenses de buena fe al 200 %. Entonces uno podría comenzar a comunicarse con la supuesta mentalidad única del Pentágono.

El siguiente movimiento consistiría en una operación informática: 1) una lista de todas las acciones de cualquier empresa; 2) una lista de acciones de empresas que tengan participaciones en la empresa que tenemos como objetivo; 3) un recuento de todos los votos individuales en la empresa

elegida como objetivo y en las empresas que tengan participaciones en ella. Los datos correspondientes a las acciones individuales se guardarían en dossieres confidenciales para proteger a las personas que prefieren que sus vecinos no sepan cuántas acciones poseen.

Se podría construir una organización a escala nacional, con sede central en Chicago o en Nueva York, o en ambas. La oficina de Nueva York podría hacerse cargo de todas las operaciones informáticas; la de Chicago podría servir como cuartel general para una plantilla de organizadores que estaría en constante movimiento por las numerosas comunidades de Estados Unidos, desde el Valle de San Fernando a Baltimore y todo lo que pille de paso. En respuesta a los intereses y peticiones de grupos locales, utilizarían sus habilidades para poner en marcha reuniones organizativas y para formar a organizadores voluntarios para continuar con su trabajo cuando éstos abandonen. Estos organizadores en movimiento se aproximarían a cada lugar con una única idea en mente: el comienzo de una nueva organización de masas de clase media. La táctica de los apoderados sería el punto en común de todas estas organizaciones, y cada grupo podría movilizar a su gente en torno a los problemas específicos que les afectan. Podrían comenzar con grupos de investigación de políticas corporativas, haciendo recomendaciones respecto a qué corporaciones utilizar como blanco y eligiendo a uno de los suyos como representante en un consejo nacional. El consejo nacional sería responsable de decidir qué empresas se convertirían en blancos, qué problemas atacar y qué políticas utilizar para resolverlos. Los diversos representantes del consejo nacional serían también responsables de reclutar a miembros de sus organizaciones locales como asistentes a la reunión anual de accionistas. También en este consejo nacional habría representantes de organizaciones de consumidores, al igual que de iglesias y otras instituciones comprometidas con el programa. Ellos podrían contribuir con sus inestimables consejos técnicos al igual que con el apoyo de sus propios miembros.

Cabe recordar que el objetivo de la táctica de los apoderados no es simplemente un instrumento de poder para influir en nuestra economía corporativa, sino que se trata de un mecanismo fulminante para la organización de la clase media; empezando por las acciones, esta organización prenderá fuego a otros muchos problemas de la escena política, desde las

elecciones locales hasta el congreso. Una vez que un pueblo está organizado no dejará de moverse hacia otras y nuevas cuestiones. *El poder del pueblo es un objetivo real; los apoderados y los votos son sencillamente un medio para obtener el objetivo.*

La operación total requeriría una recaudación de fondos fuera de lo común a fin de obtener el presupuesto necesario para llevarla a cabo. Ya hay muchos que actúan como voluntarios y que donan dinero, pero la recaudación de estos fondos sería complicada puesto que, lógicamente, no habría contribuciones por parte de sociedades o empresas; sin hablar de que ninguna de las contribuciones estaría libre de impuestos.

Sin duda alguna, las empresas responderían a la lucha haciendo saber a los accionistas que los programas de prevención de la contaminación, el rechazo a los contratos de armamento de guerra y otras peticiones de los accionistas reducirán notablemente sus dividendos. Para cuando esto ocurra, los accionistas se sentirán tan satisfechos con el sentido de sus campañas que la falta de beneficios no les parecerá lo más importante.

Las corporaciones ya no cederán acciones a las universidades. Se sabe que en la Universidad de Rochester las acciones de Kodak sólo pueden ser gestionadas por su dirección y no por la universidad, lo cual presenta una cuestión legal interesante. Ésta es sólo una de las muchas posibilidades y cuestiones que presenta la organización de los apoderados en Estados Unidos. Tiene el potencial de ser el principio de un tipo completamente nuevo de campaña en los campus universitarios, donde se podría luchar contra las administraciones universitarias a través de sus paquetes de acciones. El 12 de mayo de 1970 los miembros del consejo de administración de la Universidad de Stanford votaron, con sus veinticuatro mil participaciones en General Motors, a favor de la dirección de la empresa, sin prestar atención a las propuestas de sus alumnos, que proponían utilizar esas acciones en contra de la dirección de General Motors. Lo mismo ocurrió en la Universidad de Chicago con 100.000 participaciones, la Universidad de Michigan con 29.000 participaciones, la Universidad de Texas con 66.000 participaciones, Harvard con 287.000 participaciones y el MIT con 291.000 participaciones; las excepciones fueron la Universidad de Pensilvania y el Antioch College, donde sus 29.000 y 1.000 participaciones fueron votadas por sus alumnos.

¡Estos sí que serían currículos universitarios relevantes! ¿Qué podría ser más educativo para los estudiantes que estudiar las políticas de la América corporativa, e implicarse en las reuniones de accionistas a través de las acciones de la universidad? Durante años las universidades no han tenido ningún reparo en involucrarse en programas contra la pobreza pero cuando se trata de investigar a las corporaciones, tienden a esconderse. Las corporaciones estadounidenses tienen un espíritu propio de los bajos fondos, y su arrogancia es la mayor amenaza a nuestro futuro como sociedad libre. Habrá y debería haber una mayor lucha en los campus universitarios de este país en esta lucha contra la América corporativa.

Implicarme en esto supondría mi abandono de la Industrial Areas Foundation tras treinta años, la organización que construí. Lo que probablemente suceda es que otros se ocupen a tiempo completo de estas campañas y yo me ocupe de la promoción y puesta en marcha de esta nueva organización. Pero si después de todo lo que hemos visto sobre la táctica de los apoderados no ha quedado claro que la génesis de los apoderados del pueblo es impredecible, que se desarrollará a partir de casualidades, necesidad, e imaginación, entonces los dos habremos perdido el tiempo, yo al escribir estas líneas y tú leyéndolas.

Recientemente, uno de los consejeros del presidente Nixon en la Casa Blanca me dijo: «Los apoderados del pueblo supondrían la revolución; nunca dejarán que te salgas con la tuya». Creo que tiene razón cuando dice que «supondrían la revolución». Representaría la organización de un poder de parte de un pueblo previamente adormecido. Las formas de participación que ofrecen las acciones podrían suponer la democratización de la América corporativa, cambios en lo que se refiere a sus operaciones en el extranjero, lo que repercutiría en nuestra política exterior. Éste podría ser un importantísimo logro de las revoluciones de nuestro tiempo.

9. El camino por recorrer

La organización debería centrarse a partir de ahora en la clase media estadounidense. En ella yace el poder. Cuando más de tres cuartas partes de la población, tanto desde el punto de vista económico como por su identificación subjetiva, pertenece a la clase media, resulta obvio que sólo su acción o pasividad determinará la dirección del cambio. Una buena parte de la clase media debe activarse para dejar de ser la «mayoría silenciosa»; la acción y la articulación son una cosa muy distinta al silencio y la rendición.

Hemos empezado a entender todo esto con un notable retraso; incluso si todos los grupos de renta baja de nuestra sociedad se organizasen —todos los negros, los mexicano-americanos, los puertorriqueños y los apalaches pobres—, si a través de una organización prodigiosa se unieran en una coalición, no serían lo suficientemente poderosos como para conseguir cambios básicos y significativos. Tendrían que hacer lo que todas las organizaciones menores, las pequeñas naciones, los sindicatos, los partidos políticos y cualquier organización pequeña: buscar aliados. La praxis del poder no nos deja otra alternativa.

Los únicos aliados potenciales de los pobres de EEUU son los sectores organizados de clase media. Hemos visto cómo los recolectores emigrantes de César Chávez se movilizaron para pedir apoyo de la clase media en un boicot a la uva. En la lucha contra Eastman Kodak, los negros de Rochester, Nueva York, se dirigieron a la clase media y a sus apoderados en la compañía.

Los activistas, dentro y fuera de los campus universitarios, la gente comprometida con el cambio, deben dar un drástico giro. Con excepciones, nuestros activistas son producto de la clase media y se enfrentan a la misma. Los rebeldes deben atacar las palancas de poder de nuestra sociedad. Nuestros rebeldes han rechazado con desprecio los valores y los modos de vida de la clase media. La han estigmatizado, calificándola de materialista, decadente, burguesa, degenerada, imperialista, belicista, brutal y corrupta. Tienen razón; pero debemos comenzar desde donde estamos si queremos construir poder para el cambio, y el poder y las personas se encuentran, en su mayoría, dentro de la clase media. Por lo tanto, la autoindulgencia de dejar el pasado atrás no tiene ningún sentido para el activista. En vez de hacer esto, debería darse cuenta del incalculable valor que tiene su experiencia como miembro de la clase media. Su identidad como clase media, su familiaridad con sus valores y sus problemas son vitales a la hora de organizar a «su gente». Tiene el bagaje necesario para regresar, examinar y tratar de comprender los modos de la clase media; ahora tiene una razón convincente para ello, ha de conocer la situación en profundidad si quiere organizar. Debe adquirir este saber para poder ser realmente eficaz en su comunicación, en sus tácticas, en la creación de problemas y en su organización. Debe observar a sus padres, a sus amigos y su forma de vida con nuevos ojos. En lugar del infantil drama del rechazo, debe comenzar por diseccionar y examinar ese modo de vida como nunca antes lo ha hecho. Sabrá que un «carca cuadriculado» no debe ser rechazado como tal, sino que su enfoque debe cuadricularse si quiere poner en marcha acciones. En su retorno como organizador de la clase media verá que todo tiene un nuevo significado y objetivo. Ha aprendido que salirse de la experiencia de su gente sólo sirve para confundirlos y volverles en su contra. Empezará a comprender la relación entre la valoración que hace la vieja generación del «privilegio de la experiencia universitaria» y su actual reacción a las tácticas que una considerable minoría de estudiantes utiliza en los campus. Descubrirá qué tipo de visión tiene de la policía y descartará la retórica que siempre los califica como «cerdos». En lugar de sentir repulsión, tenderá nuevos puentes de comunicación y de unidad entre las brechas generacionales y de valores. Vislumbrará, con sensibilidad estratégica, la naturaleza del comportamiento de la clase media, con su preocupación y rechazo a la agresividad,

el insulto, y las acciones profanas. Todo esto y mucho más debe ser captado y utilizado para radicalizar a los sectores de clase media.

La vasta categoría «clase media» puede ser dividida en tres grupos: la clase media baja, con ingresos entre 6.000 y 11.000 dólares; la clase media-media, con ingresos entre 12.000 y 20.000 dólares; y la clase media alta, con ingresos entre 20.000 y 35.000 dólares. Existen marcadas diferencias culturales entre la clase media baja y las demás. En la clase media baja nos encontramos con personas que han luchado toda su vida por lo (relativamente) poco que tienen.

Con escasas excepciones, como pueden ser los maestros, nunca han estudiado más allá del instituto. Son personas comprometidas con los valores del éxito, de salir adelante, de seguridad, de tener su propia casa, su coche, su televisor en color y sus amigos. Sus vidas están hechas en un 90% de sueños incumplidos. Para escapar de su frustración se aferran a una última esperanza: que sus hijos obtengan una educación universitaria y cumplan esos sueños por ellos. Son gente temerosa, se sienten amenazados en muchos frentes: la pesadilla de jubilarse muy mayores con unas pensiones mermadas por la inflación; la sombra del desempleo en una economía en depresión y con la competencia de los negros, de los que también esperan conflictos culturales; el alto precio de sufrir enfermedades terminales; y finalmente, sin haber acabado de pagar sus hipotecas, temen la posibilidad de que se devalúe la propiedad de sus barrios con la llegada de no-blancos. Se ven acuciados por los impuestos al consumo, a la propiedad, a los coches, y a todos los niveles, local, estatal y nacional. Seducidos por los pagos a plazos se ven incapaces de pagarlos, al margen de su tren de vida diario. Engañados por la televisión, con sus fraudulentos anuncios de comida y productos médicos, ven en las noticias que el comité del Senado declara que la adquisición de estos productos ha sido un dispendio innecesario de un dinero duramente obtenido. Las repetidas crisis financieras surgen de accidentes contra los que creían estar asegurados, para luego sufrir la letra pequeña de la más chocante de las creencias populares, hoy en día: la confianza en el tinglado de los seguros. Sus placeres son sencillos: el pequeño jardín del patio trasero de su pequeña casa o su bungaló de cartón, en un monótono barrio con monótonas hileras de casas; salir el domingo a pasear en coche por el campo; cenar una vez por semana en algún lugar

como Howard Johnson's.[1] Muchos de los que algunos llaman reaccionarios, la policía, los bomberos, los trabajadores sanitarios, los maestros, y gran parte de la Administración Pública, los mecánicos, electricistas, bedeles y trabajadores semicualificados pertenecen a esta clase.

Miran a los desempleados pobres como parásitos, receptores de una amplia variedad de programas públicos de masas pagados por ellos, «la gente». Ven cómo los pobres van a la universidad rellenando unos simples formularios de admisión y reciben ayudas económicas para hacerlo. En muchos casos, a esas mismas personas de clase media baja les fue negada la oportunidad de ir a la universidad en similares circunstancias. El resentimiento se agrava: pagan impuestos para sostener las universidades, los servicios públicos, bomberos, policía, sanidad y la asistencia social. Oyen a los pobres pedir asistencia social como un derecho. Para ellos esto es un insulto además de una injuria.

En su búsqueda de algún sentido a la vida, se refugian en un patriotismo extremo, volviéndose defensores de la fe «americana». Incluso formulan justificaciones para una vida de futilidad y frustración: «¡Es el peligro rojo!». Se convierten en los más vociferantes defensores de la ley y el orden, además de en víctimas maduras de demagogos como George Wallace, la John Birch Society y el perenne peligro rojo.[2]

Inseguros en este mundo de cambios rápidos, se aferran a puntos fijos ilusorios, que para ellos son muy reales. Incluso la conversación más banal se dirige a fijar tu posición

1 Howard Johnson's es una cadena de hoteles y restaurantes norteamericana que durante los años sesenta y setenta llegó a ser la más grande de Estados Unidos, con más de 1.000 restaurantes. [N. de T.]

2 *Red menace*, «peligro rojo» o «amenaza roja» denota dos períodos de fuerte anticomunismo en Estados Unidos: el primero tuvo lugar de 1917 a 1920; el segundo, de 1947 a 1957, estuvo centrado en la sospecha de que personas públicas (de la administración, los medios y las artes) eran comunistas infiltrados. Este temor alimentó agresivas investigaciones, como la «caza de brujas» del senador McCarthy, la creación de listas negras, el encarcelamiento y la deportación de personas sospechosas de simpatizar con el comunismo u otras ideologías de izquierda. La John Birch Society (JBS) es una asociación conservadora anticomunista creada durante este periodo (véase la nota 2 del sexto capítulo). George Corley Wallace (1919-1998) fue gobernador de Alabama y es conocido por su apoyo al segregacionismo (véase la nota 4 del séptimo capítulo). [N. de E.]

en el mundo: «No quiero discutir contigo, tan sólo dime que significa para ti nuestra bandera» o «¿Qué piensas de esos punks universitarios que no han dado un palo al agua en toda su vida?». Utilizan adjetivos reveladores como «agitadores intrusos» o «alborotadores» y otras preguntas del tipo «¿Cuándo fue la última vez que zurraste a tu mujer?».

Por otro lado, ven cómo la clase media-media y la clase media alta asumen una postura liberal democrática y arrogante, atacando la intolerancia de los trabajadores pobres. Lo ven a través de todos los dispositivos para la evasión de impuestos de los que se sirven para eludir su parte, de manera que estos gastos vuelven, a su parecer, a recaer en ellos, la clase media baja.

Observan un Senado de Estados Unidos donde aproximadamente un tercio de sus miembros son millonarios y donde el resto, con raras excepciones, son personas muy adineradas. El proyecto de ley que exigía la divulgación pública de los intereses financieros de los senadores, proféticamente titulado Proyecto de Ley del Senado 1993 (que será probablemente el año en el que sea finalmente aprobado)[3] se encuentra «en comité»; al ver esto se dicen a sí mismos: «El gobierno representa a la clase alta, no a nosotros».

Muchos de los que forman la clase media baja son miembros de sindicatos, iglesias, boleras, hermandades y organizaciones ciudadanas. Son organizaciones y personas con las que se debe trabajar de la misma manera en la que se trabaja con cualquier otro sector de nuestra población: con respeto, comprensión y simpatía.

Rechazarlos es perderlos por defecto. No van a marchitarse y a desaparecer. No podemos cambiar de canal y librarnos de ellos. Esto es lo que habéis hecho en vuestro radicalizado mundo soñado, pero están y seguirán estando aquí. Si no los ponemos de nuestra parte, Wallace o Spiro T. Nixon lo harán. No dudéis nunca de que la voz puede ser la de Agnew [vicepresidente de Nixon] pero las palabras, esas vengativas calumnias, son de Nixon. Nunca hubo un vicepresidente que no sirviera a su superior como un sabio consejero.

Recordad que incluso si no sois capaces de ganaros a la clase media baja, al menos se debe llegar a comunicar con una parte de ella, conseguir acuerdos parciales, que se abstengan

---

3 La primera edición de este texto data de 1971. [N. de E.]

de sostener una fuerte oposición cuando ocurran los cambios. Tienen su papel en el necesario preludio a la reforma, en su aceptación de que los modos del pasado con sus promesas de futuro ya no funcionan y de que debemos movernos hacia adelante; puede que no sepamos exactamente hacia dónde movernos, pero debemos movernos.

Las personas deben ser «reformadas» para que no puedan ser deformadas y convertidas en personas dependientes, personas llevadas a través de la desesperación a la dictadura y a la muerte de la libertad. La «mayoría silenciosa» siente acritud, se siente herida, bajo sospecha y rechazada. Esta condición enfermiza es, en muchos sentidos, tan explosiva como la actual crisis racial. Los miedos y frustraciones de su desesperación están creciendo hasta tal punto de paranoia política que pueden llevar a la gente a aferrarse a la ley de la supervivencia en el sentido más estricto. Estas emociones pueden servir a la extrema derecha totalitaria o pueden servir para moverse hacia el segundo acto de la Revolución Americana.

Los problemas de 1972 podrían ser los de 1776: «No a los impuestos sin representación». Tener una representación real implica tener fondos públicos disponibles para los costes de campaña, para que los miembros de la clase media baja puedan llegar a ser elegidos. Esta cuestión puede movilizar a la clase media baja y a sectores sustanciales de la clase media-media.

El resto de la clase media, con pocas excepciones, reside en las urbanizaciones del extrarradio, en una ilusión de fuga. Con más formación, se encuentran incluso más perdidos. Nada parece tener sentido. Pensaron que con un chalet de dos pisos, dos coches, dos televisores a color, carnet en el club de campo, una cuenta corriente, hijos en buenos colegios y en buenas universidades, habían triunfado. Triunfaron sólo para descubrir que no lo habían hecho. Muchos han perdido a sus hijos, se perdieron de vista en una cosa llamada brecha generacional. Han visto cómo los valores que consideraban sagrados son objeto de burla y se han visto ridiculizados como «carrozas» o reliquias del viejo mundo. La frenética escena que transcurre a su alrededor es tan desconcertante que les induce, bien a recluirse en su mundo privado o en un pasado inexistente, enfermos en su propio tipo de esquizofrenia social, bien a encararse a la realidad y a moverse hacia la acción.

Si uno quiere actuar, el dilema es cómo y dónde; no existe un «cuándo», el tiempo se agota, el tiempo para actuar es, obviamente, ahora.

Se avecinan enormes cambios fundamentales. No podemos continuar ni sobrevivir en el nihilismo absurdo de nuestro tiempo donde nada de lo que hacemos tiene sentido alguno. La realidad que nos rodea nos obliga a mirar a otro lado si no queremos perder la razón. Somos la era de la polución, enterrándonos progresivamente en nuestros propios desechos. Anunciamos que nuestra agua está contaminada por nuestros propios excrementos, insecticidas y detergentes para no hacer nada al respecto. Incluso un imbécil en su sano juicio habría hecho lo obvio hace tiempo: prohibir todos los detergentes, desarrollar insecticidas no contaminantes y construir unidades de eliminación de residuos. Al parecer preferimos ser cadáveres vestidos con camisetas muy limpias. Preferimos un asfixiante anillo de aire contaminado. Hasta el último de nosotros será enterrado con una brillante camiseta blanca. El uso persistente de los insecticidas actuales nos asegura que los insectos heredarán el mundo.

De toda la polución que existe a nuestro alrededor, ninguna puede compararse a la polución política del Pentágono. Una guerra de Vietnam a la vez suicida y asesina; una política de retirada basada en meterse más y más profundamente en el conflicto; informes del Pentágono que son un insulto a la inteligencia de los idiotas, declarando que en seis meses la guerra se habrá «ganado»; la destrucción de más puentes en el norte de Vietnam que los existentes en el mundo entero, contando e informando sobre los enemigos muertos desde los helicópteros: «Pues bien, Joe, hemos estado quince minutos; regresamos con 150 muertos»; la brutalidad de la generación más joven con masacres como la de My Lai, que ignoran nuestros propios principios en los juicios de Nuremberg; el sometimiento de nuestros soldados a condiciones tales que les empujan a las drogas, así parece que animamos la fuerza liberadora de la «hierba». Este Pentágono, cuyos desechos económicos y cuya corrupción está dejando en bancarrota a nuestra nación, tanto moral como económicamente, permite a Lockheed Aircraft poner un cuarto de su producción en el pequeño pueblo de Georgia del fallecido senador Russell (un hombre poderoso en lo que a reparto de partidas militares se refiere), para luego pedir millones al banco federal a fin de salvarlo de sus desastres financieros.

Aun peor es la situación en el distrito electoral del ya fallecido diputado Mendel Rivers (del Comité de Asuntos Militares), donde se dan enormes compensaciones a todo tipo de instalaciones de empresas hambrientas del oro proveniente del Pentágono. Incluso nuestro mentalmente sólido vicepresidente describió estos hechos de una forma cómica, a pesar de ser claramente trágica para cualquier estadounidense amante de la libertad.

> El vicepresidente Agnew alabó al sr. Rivers por su «buena voluntad a la hora de echar una mano al a menudo desprestigiado complejo militar-industrial», mientras 1.150 generales, congresistas y funcionarios de defensa aplaudían en el salón de baile del Hotel Hilton de Washington. El señor Agnew dijo que quería «desterrar el atroz, depravado y malicioso rumor» de que el sr. Rivers, cuyo distrito electoral, Charleston (Carolina del Sur) está hasta los topes de instalaciones militares, «estuviera tratando de mover el Pentágono pieza a pieza a Carolina del Sur. Incluso cuando parecía que Charleston podría hundirse en el océano debido a una carga tan grande», dijo el vicepresidente, a lo que el sr. Rivers respondió: «Sólo lamento disponer de un distrito en mi país —quiero decir un distrito que dar a mi país».[4]

Hablamos del mismo Pentágono que produjo 16.000 toneladas de gas nervioso, ¿para qué sino para hacer alarde de un excesivo uso de fuerza? Nadie se ha preguntado, ¿quién obtuvo esos contratos? ¿Cuánto costaron? ¿Quiénes obtuvieron beneficios? Ahora, la gran pregunta es cómo eliminarlos, mientras se deterioran y amenazan con esparcirse a nuestro alrededor. El Pentágono anuncia que el hundimiento del gas nervioso es una operación segura *pero también que ¡a partir de ahora encontrarán un modo más seguro de almacenarlo!*[5] La forma tradicional estadounidense de asumir la responsabilidad personal por las acciones de uno mismo es completamente

4 *The New York Times*, 13 de agosto de 1970.

5 En 1970, se descubrieron fisuras en los contenedores del gas nervioso almacenado en un arsenal de Kentucky. Los expertos opinaron que era más seguro su hundimiento en el mar que su permanencia en tierra. En contra de la opinión pública estadounidense y mundial, EEUU hundió sesenta y siete toneladas de gas nervioso, a bordo del barco Liberty, frente a las costas de Florida. Véase *ABC*, 19 de agosto de 1970 (disponible en su hemeroteca *online*). [N. de E.]

ignorada: de otra manera el Pentágono debería, en tanto lo ha producido, guardar el gas en sus sótanos; o, ya que el presidente, como comandante supremo de nuestras fuerzas armadas, creyó que el hundimiento en el océano de sesenta y siete toneladas de gas nervioso era tan seguro, ¿por qué no dio fe de su seguridad hundiéndolo en las aguas de San Clemente (California)? Cualquiera de las dos acciones al menos habría dado alguna esperanza al futuro de la nación.

Los hechos se suceden sin relación alguna con un juicio sensato. El último día de la audiencia de la comisión presidencial que investigaba los asesinatos de la Guardia Nacional en Kate State fue el día elegido por el ejército para anunciar que la Guardia Nacional sería provista de rifles M-16.[6] El informe de la comisión presidencial no iba a ser leído hasta que finalizasen los partidos de fútbol del día de año nuevo por un presidente que se dedica a ver el fútbol por televisión la tarde de la mayor concentración de la historia de Washington, el *Moratorium Day* [por el fin de la Guerra de Vietnam]. Tenemos también a nuestros generales y sus ladinos «científicos» que, tras haber asegurado que no existía amenaza radioactiva alguna tras las pruebas atómicas de Nevada, nos dicen ahora, más de doce años después, que han sellado una zona de 250 millas cuadradas por estar «contaminada con plutonio 239 radioactivo y venenoso».[7] ¡Hablamos de las explosiones de 1958! ¿Seguirá la eliminación «segura» de gas nervioso de 1970 siendo igual de segura dentro de unos pocos años? Uno no puede imaginar cómo sellarán 250 millas cuadradas del Océano Atlántico. Podemos asumir que estos mismos ladinos «científicos» se encargarán de eliminar las miles de toneladas de gas nervioso almacenado, del cual aproximadamente unas 15.000 toneladas se encuentran en Okinawa, esperando ser trasladas a alguna otra isla.

---

6 Los asesinatos de Kent State tuvieron lugar el 4 de mayo de 1970 en la Universidad Kent State de Ohio. La Guardia Nacional disparó a estudiantes desarmados que protestaban por el anuncio de la invasión de Camboya (y a otros que simplemente pasaban o miraban). Dispararon 67 veces, mataron a cuatro personas e hirieron a otras nueve, una de las cuales quedó con parálisis permanente. Cientos de universidades e institutos cerraron sus aulas en una huelga estudiantil seguida por cuatro millones de alumnos. [N. de E.]

7 *The New York Times*, 21 de agosto, 1970.

Añadamos los informes diarios del tipo: hoy estamos en Camboya, hoy estamos fuera, hoy no estamos dentro, sólo estamos sobrevolándola con nuestros bombarderos, no nos vamos a involucrar como en Vietnam, pero no saldremos de Vietnam sin salvaguardar Camboya, estamos haciendo tal cosa pero en realidad hacemos esta otra, sin más pistas sobre la realidad de esta locura a excepción del comentario casi inútil de la Casa Blanca: «No hagan caso a lo que decimos, vean lo que hacemos». Casi inútil porque tanto las declaraciones como las acciones son suficientes para sobrecogernos en nuestra incredulidad y desconcierto. En estos tiempos vivimos atormentados por la vieja máxima: «Aquellos destruidos por los dioses, serán primero ridiculizados por ellos».

Las clases medias están adormecidas, desconcertadas, temerosas hasta el punto de volverse silenciosas. No saben qué pueden hacer, si es que hay algo. Ésta es la labor del activista hoy en día: abanicar las brasas de la desesperación hasta la llamarada de la lucha. Decir: «¡No puedes darnos la espalda como lo han hecho muchos de nuestra generación!», «¡No puedes mirar hacia otro lado, mira, podemos cambiarlo juntos!», «Miradnos. Somos vuestros hijos. No nos abandonemos los unos a los otros porque si no todos estaremos perdidos. Juntos podemos cambiar el mundo hacia lo que queremos. Empecemos por aquí, ¡vamos!».

Es un trabajo que consiste, en primer lugar, en traer esperanza, en hacer lo que todo organizador debe hacer con todas las personas, las clases, los lugares, y los tiempos: comunicar los medios y las tácticas de modo que las personas sientan que tienen el poder de hacer esto, lo otro y lo de más allá. Hoy en día la clase media se siente en gran medida más abatida y perdida que nuestros pobres.

Así que regresad a las urbanizaciones de clase media, con sus organizaciones, desde las asociaciones de padres y profesores hasta las ligas de mujeres votantes, los grupos de consumidores, las iglesias y los clubs. La labor consiste en encontrar a los líderes de estas diversas actividades, identificar sus mayores problemas, encontrar áreas de acuerdo común y despertar su imaginación con tácticas que puedan introducir drama y aventura en su tediosa vida.

Las tácticas deben partir de la experiencia de la clase media, aceptando su aversión a la grosería, la vulgaridad y el conflicto. Aproximaos con delicadeza, no les asustéis nada

más empezar. Las reacciones de la oposición alimentarán en la clase media su «educación», su radicalización. Siempre sucede así. Las tácticas, como ya se ha descrito, se desarrollan con el flujo de acción y reacción. La oportunidad de organizarse para actuar sobre la polución, la inflación, Vietnam, la violencia, la cuestión racial, los impuestos y otros asuntos, depende completamente de nosotros. Tácticas como la de los apoderados y otras muchas están esperando a ser lanzadas al ataque.

La revolución debe manifestarse en el sector empresarial mediante una valoración realista de la situación del país por parte de las empresas. Éstas deben abandonar sus disparates acerca del «sector privado». No se trata sólo de que los contratos y los subsidios gubernamentales hayan borrado hace tiempo la línea divisoria entre el sector público y el privado, sino que todo individuo o empresa estadounidense es pública a la vez que privada; es pública ya que somos estadounidenses preocupados por el bienestar nacional. Tenemos un compromiso doble y más vale que las empresas lo reconozcan si quieren sobrevivir. La pobreza, la discriminación, la enfermedad, el crimen preocupan a las empresas tanto como sus beneficios. Los días en los que los departamentos de relaciones públicas trabajaban para mantener a las empresas lejos de la controversia, los días en los que jugaban bajo sus reglas, los días en los que no ofendían a consumidores, publicistas o asociados republicanos o demócratas… esos días han llegado a su fin. Si los mismos instintos depredadores del beneficio se transmutaran hacia el progreso habríamos abierto un camino completamente nuevo. Creo que esta nueva política hará que los ejecutivos encuentren sentido a sus actos: la oportunidad de llevar una vida valiosa.

Se llevará a cabo una batalla campal sobre la calidad y los precios de los bienes de consumo, centrándose particularmente en las masivas campañas de publicidad engañosa, cuyos costes son siempre derivados al consumidor. Será la batalla del pueblo contra Madison Avenue.

Esbozar un calendario sería mera especulación pero más vale que la organización de la clase media esté en marcha en 1972.

La segunda revolución que se pide a gritos es una revolución por la búsqueda de un significado, por dar sentido a la vida: una causa por la que vivir y por la que, si fuera necesario, morir. Las palabras de Tom Paine son más pertinentes

en esta segunda parte de la Revolución Americana que en la primera: «Éstos son los días que ponen a prueba las almas de los hombres». Nos encontramos, literalmente, ante la revolución de las almas.

El gran sueño americano de ir más allá de las estrellas se ha esfumado. Hemos olvidado de dónde venimos, no sabemos dónde estamos y tememos hacia dónde nos dirigimos. Asustados, damos la espalda a la gloriosa aventura de la búsqueda de la felicidad, buscando una seguridad ilusoria en una sociedad ordenada y estratificada. El símbolo de nuestro modo de vida en el mundo es nuestra fuerza militar. De fronteras adentro, en nuestro hogar, hemos convertido en una burla el hecho de ser el «guardián de nuestros hermanos», ahora somos sus carceleros. Cuando los estadounidenses no alcanzan a ver las estrellas, los tiempos son trágicos. Debemos creer que es tan sólo la oscuridad que precede al alba de un nuevo mundo maravilloso; lo veremos cuando creamos en él.